



MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

MBA

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**PLAN DE MARKETING PARA EMPRESA PRODUCTORA
DE CAFÉ ECUATORIANO: ASPROINCAM**

**MARKETING PLAN FOR ECUADORIAN COFFEE
PRODUCTION COMPANY: ASPROINCAM**

AUTOR/A: LILIAN JÁUREGUI SOLÓRZANO

TUTOR/A: JESÚS ANTONIO BARROS LÓPEZ

OCTUBRE 2019

RESUMEN

El presente trabajo se basa en el diseño de un plan de marketing internacional para la productora de café arábigo ASPROINCAM de la provincia de Manabí-Ecuador, y tiene como objetivo principal introducir su producto estrella el café oro de especialidad en el exterior, realizando un análisis de selección de los posibles países candidatos, la estrategia de internacionalización y su método de entrada, para luego enfocarse en las estrategias de marketing para comercializar y posicionar el producto en el mercado escogido.

El plan de marketing se dividirá en varios apartados, primero se realizará un diagnóstico de la situación de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades, luego se establecerán los motivos para la internacionalización y se analizará el entorno general y sectorial de los países candidatos, seguidamente se decidirá el método de entrada al nuevo país de destino y la estrategia a implementar. Se continuará con la formulación de los objetivos del plan de marketing en el país seleccionado y se establecerán las estrategias y tácticas para las 4p's del plan: producto, precio, plaza (distribución) y promoción con su respectivo presupuesto y cronograma de actividades para el primer año de comercialización del producto.

Este trabajo pretende de servir de apoyo a la empresa para sacar provecho de sus fortalezas que actualmente posee y comenzar a establecer estrategias que vayan acorde a los gustos y preferencias del nuevo mercado de destino.

ABSTRACT

The following project is based on the design of an international marketing plan for the Arabian coffee producer ASPROINCAM in the province of Manabí-Ecuador, and its main objective is to introduce its star product specialty gold coffee abroad, performing a selection analysis of the possible candidate countries, the internationalization strategy and its method of entry, and then focus on the marketing strategies to market and position the product in the chosen market.

The marketing plan will be divided into several sections, first a diagnosis of the company's situation will be made to know its strengths and weaknesses, then the reasons for internationalization will be established and the general and sectorial environment of the candidate countries will be analyzed, then the method of entry to the new destination country and the strategy to be implemented will be decided. Will continue with the formulation of the objectives of the marketing plan in the selected country and will establish the strategies and tactics for the 4p's of the plan: product, price, place and promotion with its respective budget and schedule of activities for the first of commercialization.

This project aims to support the company to take advantage of its strengths that it currently has and begin to establish strategies that are consistent with the tastes and preferences of the new destination market.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. SOBRE LA EMPRESA.....	6
3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	10
4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	11
4.1. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA.....	11
4.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS PAÍSES CANDIDATOS.....	13
4.2.1. País 1: Finlandia.....	14
4.2.1.1. Entorno General.....	14
4.2.1.2. Análisis Sectorial.....	17
4.2.1.3. Análisis DAFO.....	18
4.2.2. País 2: Suecia.....	19
4.2.2.1. Entorno general.....	19
4.2.2.2. Análisis sectorial	22
4.2.2.3. Análisis DAFO.....	22
4.2.3. País 3: Alemania	23
4.2.3.1. Entorno general.....	23
4.2.3.2. Análisis sectorial	25
4.2.3.3. Análisis DAFO.....	26
4.3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
4.3.1. Elección del país de destino de la inversión	27
4.3.2. Estrategia de internacionalización	28
5. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	28
5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	28
5.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	28
5.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	30
6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)	31
6.1. PLAN DE PRODUCTO	32
6.2. PLAN DE PRECIOS	34
6.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN.....	37
6.4. PLAN DE COMUNICACIÓN.....	38
7. EJECUCIÓN Y CONTROL	39
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
9. BIBLIOGRAFÍA	46

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, GRÁFICOS Y TABLAS

Ilustración 2.1 Secado natural en marquesinas.....	7
Ilustración 2.2 Área de Procesamiento	7
Ilustración 2.3 Presentación producto "El Mañanerito"	9
Ilustración 4.1 Perfil estratégico de ASPROINCAM	12
Ilustración 4.2 Perfil estratégico del entorno general de Finlandia	17
Ilustración 4.3 Perfil estratégico entorno general de Suecia	21
Ilustración 4.4 Perfil estratégico entorno general de Alemania	25
Ilustración 4.5 Matriz de Selección de Mercados	27
Ilustración 5.1 Estrategias genéricas de Porter	29
Ilustración 5.2 Estrategias competitivas globales de Marketing.....	29
Ilustración 5.3 Matriz Ansoff	30
Ilustración 6.1 Diseño de la etiqueta del producto.....	32
Ilustración 6.2 Diseño del empaque "EcuRoast"	33
Ilustración 6.3 Marcas de café comercializadas en Kaffecentralen	38
Gráfico 2.1 Proceso productivo del café	8
Gráfico 4.1 Consumo per cápita de café en kilos	13
Gráfico 7.1 Proyección de unidades para la venta	43
Tabla 4.1 Matriz DAFO país Finlandia	18
Tabla 4.2 Matriz DAFO país Suecia.....	22
Tabla 4.3 Matriz DAFO país Alemania	26
Tabla 5.1 Perfil del consumidor.....	31
Tabla 6.1 Coste de producción de café oro en USD	34
Tabla 6.2 Costo estimado del café tostado	35
Tabla 6.3 Costo del envasado del café tostado.....	35
Tabla 6.4 Costo unitario de la bolsa de 250 gramos de café oro tostado.....	36
Tabla 6.5 Precios de las principales marcas de café de especialidad en Finlandia.....	37

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad gracias a la globalización se ha reducido la distancia entre países no solo geográfica sino también cultural, el intercambio de información, recursos, productos y servicios y el flujo de personas a nivel mundial aumenta cada día, por lo que existen oportunidades para empresas de todo tipo de tamaño en crecer y expandirse a nuevos mercados. Con un plan de internacionalización y una estrategia de entrada a un nuevo país de destino las empresas tienen mayores posibilidades de competir en nuevos mercados y aumentar su rentabilidad.

Cuando en el país de origen no hay muchas posibilidades de crecimiento debido a que es un mercado saturado, dominado con empresas con mayores recursos que pueden utilizar economías de escala para abastecer a la demanda local, una alternativa para las empresas es buscar nuevos mercados en donde existan oportunidades de negocio que todavía no han sido explotadas, y aún más si las barreras de entrada en ese nuevo destino son bajas, anima a las compañías a probar suerte fuera de sus fronteras. No es una decisión sencilla de tomar por tal motivo debe tener una planeación y formulación estratégica exhaustiva para ejecutar la estrategia de entrada que más se adapte al producto, al modelo de negocio de la empresa y al mercado que se desea ingresar.

Con este escenario surge la necesidad de elaborar un plan de marketing internacional en la que la empresa pueda analizar cuáles son las oportunidades y amenazas en los potenciales países de destino y escoger cual es la mejor opción para la internacionalización, para luego seguir con la formulación estratégica del marketing mix, la cual consistirá en adaptar el producto a las peculiaridades del mercado escogido, para conseguir con éxito su desarrollo en el lugar de destino.

Para fines de este trabajo de fin de Máster se tomará como caso práctico el plan de marketing internacional de la micro PYME ASPROINCAM, productora de café arábigo ecuatoriano, se trabajará directamente de la mano de la empresa ya que existe un interés de sus directivos por dar a conocer su marca en mercados extranjeros.

Para este trabajo se comenzará explicando la información sobre la empresa, las características del producto, su proceso productivo, los recursos que posee como las debilidades que tiene, de manera que se pueda realizar un análisis estratégico interno, continuaremos detallando los motivos para la internacionalización, las motivaciones proactivas o “pull” y las reactivas o “push” que existen, para luego iniciar el análisis estratégico de los posibles países de destino, en lo que se analizará su entorno general y específico para tomar la decisión del mejor destino para iniciar la internacionalización, por último se formulará la estrategia del marketing mix que se utilizará en este nuevo país de destino, el cronograma de actividades y presupuesto del plan de marketing a implementar, y se culminará con las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

2. SOBRE LA EMPRESA

La Asociación de Producción Industrial Cafeteros de Manabí “ASPROINCAM” está conformada por 74 caficultores de la parroquia Noboa perteneciente al cantón 24 de Mayo en la provincia de Manabí-Ecuador. Fue constituida el 19 de agosto del 2016 y se encuentra en la categoría de Micro PYME, en abril del 2017 la planta empezó a funcionar, los productores crearon un producto llamado “El Mañanero” como tributo a los agricultores que inician su jornada desde las 05h00 am. Esta iniciativa surgió por la necesidad de mejorar la producción de café, y generar valor agregado que permita mejorar la economía de esta zona, ya que la parroquia Noboa es una zona rural de escasos recursos la cual su principal actividad es la producción de café, que se comercializa en las ciudades de Jipijapa, Manta, Portoviejo, y Guayaquil (Gobierno de Manabí, 2019).

Datos Generales:

Asociación de Producción Industrial Cafeteros de Manabí “ASPROINCAM”

Registro Único de Contribuyente (RUC): 1391841000001

Razón Social: ASPROINCAM

Actividad económica principal: Actividades de Servicios de Postcosecha de café cereza y comercialización de café oro.

Actividad económica secundaria: Producción y Comercialización de Café Tostado y Molido.

Producto que produce/comercializa: Café cereza, café oro, café tostado molido, etc.

Personalidad Jurídica: SEPS-2016-902320

Nombre del Representante Legal: Ing. José Vergara Ponce

Lugar de Ejecución del Emprendimiento: Región Costa, Provincia de Manabí, Cantón 24 de Mayo, Parroquia Noboa.

Dirección/Ubicación: Calle principal Bolívar y Vía Noboa Jipijapa, diagonal a la Unidad Educativa Diego Noboa.

Teléfono: números de teléfono fijo 052-545020 y celular 0969115561

E mail: asproincam@gmail.com

Página web: <http://www.asproincam.com>

Detalle de las instalaciones:

Para este emprendimiento cuenta con una planta de procesamiento con una infraestructura de hormigón armado con áreas diseñadas para el manejo de buenas prácticas de manufactura, como: áreas para el beneficio de postcosecha, secado, almacenamiento y procesamiento de café tostado molido, la planta cuenta con oficinas administrativas amobladas, con sistema de climatización, área de procesamiento, área de máquinas de alta capacidad en su gestión operativa. Para cumplir con la venta de café oro y café tostado molido, ASPROINCAM cuenta con un equipo, el cual le permite obtener un café oro de calidad y un equipo de proceso para obtener café tostado molido, dosificado y de sellado.

Ilustración 2.1 Secado natural en marquesinas



Fuente: Asproincam

Ilustración 2.2 Área de Procesamiento



Fuente: Asproincam

Descripción del producto:

De acuerdo con la información proporcionada por la empresa, el café se produce en áreas de bosque tropical no es un café de altura, pero tiene características organolépticas únicas con aroma y sabor floral – frutal. El café que producen los asociados es amigable con el ambiente no usan químicos y aplican buenas prácticas agrícolas en el cultivo y en el manejo de la cosecha.

La cosecha de café se da una vez al año desde junio a agosto, los caficultores esperan que el café esté 100% maduro para empezar a cosecharlo, lo ideal es que el café tenga de 20% a 25% de grados Brix¹.

El café que produce ASPROINCAM es el de la especie Arábica, la cual se distingue por tener un sabor suave, delicado, dulce, buena acidez y balance, a diferencia de la especie de café Robusta el cual tiene un sabor más fuerte y amargo, con un mayor contenido de cafeína, esta especie es utilizada para los cafés solubles y es más barata en el mercado porque su calidad en taza es mucho menor que la de los arábigos (Gómez, 2019).

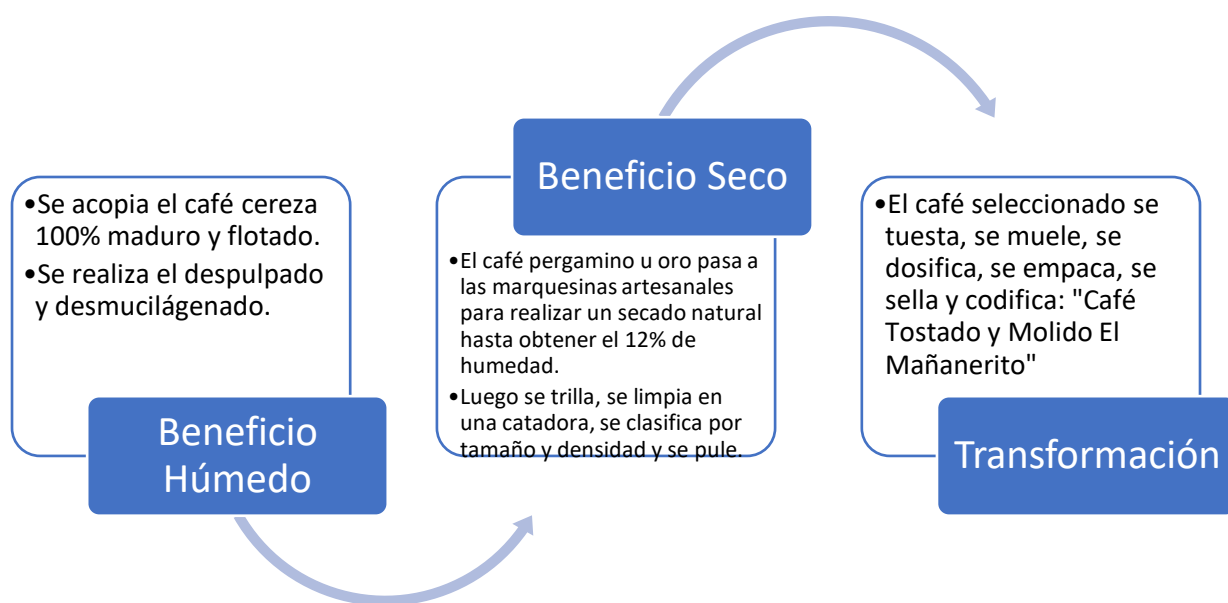
A continuación, se detallan las especificaciones técnicas del producto:

Especie: Café Arábigo

Variedad: Caturra, Sarchimor, Acawá, Catuay

Beneficio/Proceso: Honey y Lavado, el cual consiste en lo siguiente: el café es cosechado óptimo sensorial de 20 a 24% grados Brix (cantidad de azúcares) se despulpa y se seca con el 50% de mucilago y se fermenta con la finalidad de que el embrión absorba todos los azúcares y sus atributos para realizar el secado en las marquesinas con un movimiento de aireación hasta llegar al 12% de humedad, esta medición debe ser exacta, ya que el contenido de humedad de los granos es determinante para mantener la calidad del producto y para un buen desarrollo del tueste.

Gráfico 2.1 Proceso productivo del café



Fuente: Elaboración propia a partir de ficha técnica de ASPROINCAM

¹ Parámetro para medir el dulzor que tiene un determinado alimento en función de una tabla específica.

Entre las características organolépticas² del producto, se detallan las siguientes:

- Aroma y Fragancia: Floral-Frutar
- Sabor: Frutar, florales dulces y chocolates
- Acidez: Media
- Cuerpo: Ligero

La Asociación indica que su producto al ser catado y evaluado es un café de 83 puntos en aromas y sabores, de acuerdo con la Specialty Coffee Association (SCA) se encontraría en la categoría de los cafés de “Especialidad” por el rango de 80 y 83 puntos. (Gómez, 2019).

Actualmente ASPROINCAM, comercializa dos clases de producto a nivel nacional:

- Café Oro: 4000 QQ³ (181.800 KG) capacidad máxima de producción de infraestructura y maquinaria.
 - Presentación: En sacos de cabuya de 100 LB (45,45 KG)
 - Lugar de venta: Instalaciones de ASPROINCAM
 - Precio de venta: 160 USD
 - Entrega bajo pedido, considerando el incremento de gastos de envío.
- Café tostado y molido “El Mañanerito”
 - Presentación: Bolsas de aluminio de 200 y 400 gramos
 - Lugar de venta: Instalaciones de ASPROINCAM, supermercados TIA a nivel provincial, y tiendas y cafeterías de Sucre y Noboa del Cantón 24 de Mayo, y en las islas Galápagos.
 - Precio de venta: 3,00 USD (200 gr) y 6,00 USD (400 gr).
 - Entrega a domicilio bajo pedido, considerando el incremento de gastos de envío

El diseño y empaque del producto es en bolsas aluminizadas de color negro con una válvula de respiración que sirve para depurar los gases que del café se emanan luego de ser tostado, las bolsas son selladas con cinta stick para poder volver a cerrar el empaque una vez abierto, por último, son colocadas en cajas de cartón con el diseño de la marca “El Mañanerito”

Ilustración 2.3 Presentación producto "El Mañanerito"



² Son todas aquellas que pueden percibirse de forma directa por los sentidos, sin utilizar aparatos o instrumentos de estudio.

³ Quintal, antigua unidad de peso que se empleaba para cuantificar cosechas.



Fuente: Asproincam

En lo que respecta a su presencia en el exterior, la Asociación ha realizado dos exportaciones de café oro de volúmenes bajos, en el 2017 envió 4.545 kg (100qq) de café oro a España mediante la empresa Zorson Group y en el 2018 exportó 4.545 kg (100qq) a Alemania a través de SWISSCONTACT, estos envíos han sido a granel todavía no han concretado una exportación del producto terminado en presentaciones al por menor, por lo que este trabajo se enfocará en desarrollar el estudio y estrategias de marketing para comercializar el café oro fraccionado en el exterior.

Acerca de sus recursos se detalla lo siguiente, para la construcción de la planta procesadora de café la asociación firmó un convenio de mancomunidad con el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (MAG) y la Prefectura de la provincia de Manabí el costo fue de USD 348 056. Los productores aportaron con el 40% de los recursos y la mano de obra, y las entidades, el 60% (El Comercio, 2018).

A su vez la Asociación cuenta con la asistencia técnica de otras entidades gubernamentales como el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), también cuenta con el apoyo de ONG's como son SWISSCONTACT, CEFA, y la Agencia de Cooperación Japonesa (JICA).

El centro de negocio cuenta con un capital operativo de 10.000,00 dólares para adquirir insumos de inicio de operación, lo obtienen a través de créditos para poder comprar la producción en época de cosecha, por lo que sus recursos financieros son limitados no pueden aumentar la producción. Este factor se lo debe considerar importante para el perfil de consumidor ya que no solo se está produciendo un producto de alta calidad con excelentes atributos sino también su consumo es de apoyo para la economía de este sector.

3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez vista la actividad de la empresa se procede a indicar los motivos que impulsan a la internacionalización de ASPROINCAM. Las empresas se internacionalizan debido a factores “push” o motivaciones reactivas y factores “pull” o motivaciones proactivas. Los factores “push” tienen relación con la dificultad en los mercados nacionales como puede ser el caso de un mercado nacional pequeño y saturado, o una intensa competencia a nivel doméstico, y los factores “pull” se asocian al interés proactivo de los directivos respecto a actividades internacionales con el objetivo de generar mayores beneficios y crecimiento,

búsqueda de oportunidades en el mercado extranjero, entre otros. (Pla Barber & León Darder, 2004).

En el caso de ASPROINCAM, el factor “push” sería que el mercado nacional es pequeño y saturado, de acuerdo a las estadísticas del 2017 sobre el consumo de café per cápita en el mundo realizadas por la Organización Internacional de Café, el consumo per cápita en kilos en Ecuador es de 0,7 lo que lo hace relativamente bajo si lo comparamos con países como Brasil (5,5 kg) y Colombia (1,8 kg) en el mismo continente sin mencionar a los países europeos nórdicos que son los que lideran el ranking como lo son Finlandia (12 kg), Noruega (9,9 kg) e Islandia (9 kg) (The Telegraph, 2017). Con un nivel de consumo tan bajo se aprecia que no existe en el país una cultura de tomar café y para satisfacer dicho consumo ya existen empresas y marcas nacionales y extranjeras posicionadas como lo son Sweet & Coffee, Café Minerva, Nescafé, entre otras.

En lo que respecta a factores “pull” estaría el interés de los directivos al haber realizado dos exportaciones de volúmenes bajos por dar a conocer su producto y también se considera como una oportunidad el alto consumo per cápita de café en los países europeos donde existe un alto grado de apreciación a los cafés premium y de especialidad como al apoyo a economías solidarias.

4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

A continuación, se procederá con el plan de internacionalización con el análisis interno de la empresa y el análisis estratégico de los posibles países candidatos.

4.1. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Para realizar un análisis interno efectivo es necesario identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para dar el salto a la internacionalización, así como la idoneidad de sus productos y servicios para competir en mercados internacionales, para ello se analizará los siguientes factores: recursos tangibles, intangibles, capacidades organizativas y recursos humanos. Para el análisis se utilizará un gráfico para agrupar las variables las cuales se valorarán en una escala de 1 a 5 que corresponden respectivamente a “muy negativo”, “negativo”, “equilibrado”, “positivo” o “muy positivo”.

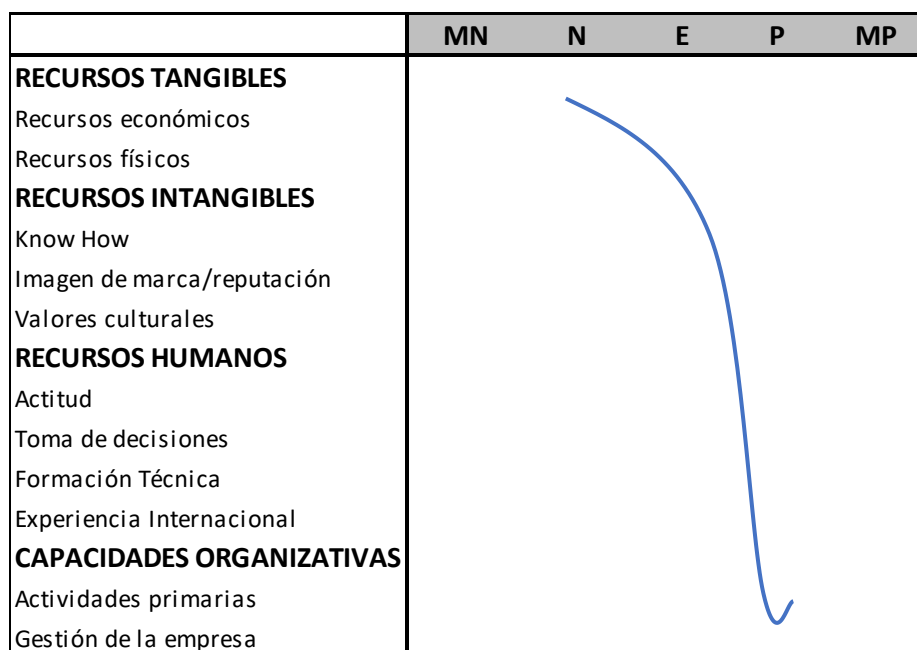
- **Recursos Tangibles:** Son todos aquellos que se pueden medir y cuantificar, en el caso de ASPROINCAM sería las hectáreas de los asociados destinadas para la producción y su inventario de café arábigo “oro exportable” aunque para la exportación es considerado un volumen bajo, la estrategia no es abastecer a grandes cadenas de distribución sino dirigirse a un nicho de mercado específico como son las tiendas gourmet boutique, otro de sus recursos tangibles es la infraestructura y maquinaria de la planta y en cuanto a sus recursos financieros son limitados por ser una zona rural con una economía de nivel bajo pero la Asociación cuenta con financiación externa de entidades gubernamentales al formar parte del proyecto de Reactivación de la caficultura ecuatoriana y cacao nacional fino de aroma (Rcecnfa) impulsado por el gobierno.
- **Recursos Intangibles:** Es todo aquello que es inmaterial, que no se puede medir, para ASPROINCAM el Know How del procesamiento del café ya que al ser un proceso artesanal es eco- amigable con el medio ambiente lo que proporciona un

valor agregado al producto; actualmente la empresa está en trámites para obtener la certificación orgánica, también la clasificación del café arábigo como uno de los mejores en el mundo le proporciona un nivel premium al producto junto con el control de calidad que los caficultores realizan. La marca en sí en el país no es reconocida ya que al ser una empresa relativamente nueva no se han expandido a nivel nacional solo provincial.

- **Recursos Humanos:** La Asociación cuenta con personal capacitado en temas de producción, a su vez tienen 3 jóvenes socios que se están formando como catadores, cuenta con un administrador y contador, adicional gracias al apoyo de las ONG's tienen asistencia técnica permanente.
- **Capacidades Organizativas:** Al ser una asociación de caficultores el trabajo es en equipo ya que todos buscan el bien común para mejorar su economía y la de su zona rural, por lo tanto, sus actividades primarias relacionadas con la producción se encuentran planificadas y coordinadas, hay una óptima gestión del tiempo y recursos para cada cosecha y cumplir con los pedidos programados.

Ante lo expuesto el gráfico quedaría de la siguiente manera:

Ilustración 4.1 Perfil estratégico de ASPROINCAM



Fuente: Elaboración propia

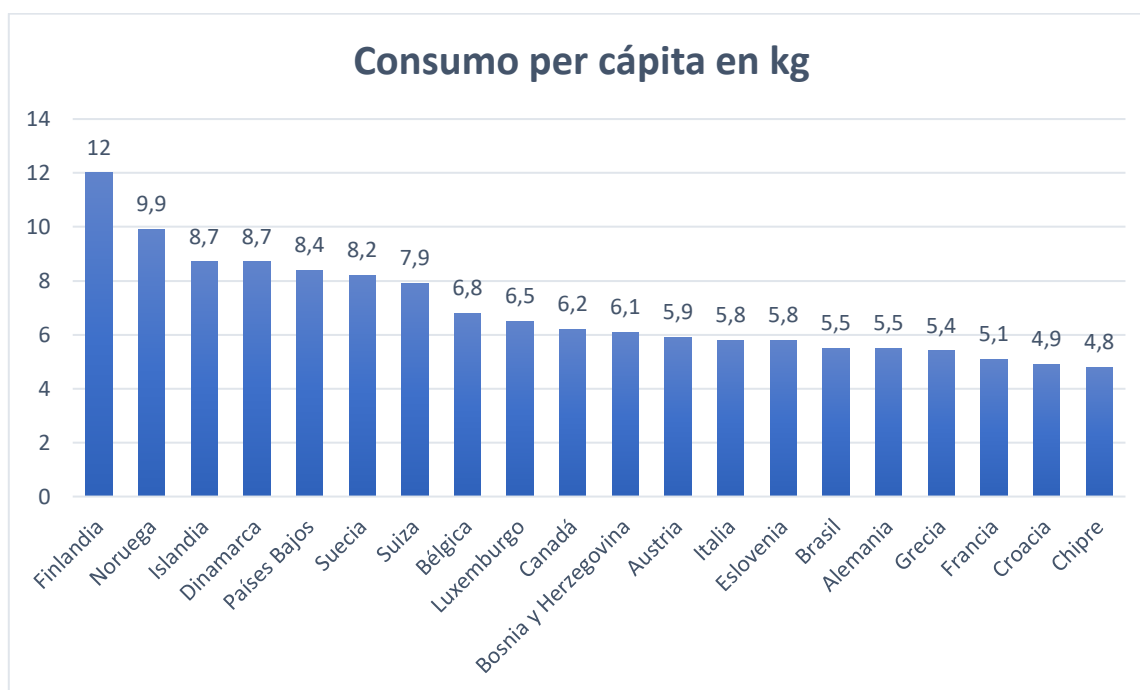
La variable de recursos tangibles como los económicos y físicos al ser limitados se lo valora como negativo siendo una debilidad de la empresa lo que se tendrá en cuenta para la estrategia de internacionalización, en cuanto a las demás variables se las ha valorado positivamente siendo las fortalezas de ASPROINCAM las cuales se buscará la mejor manera de explotarlas para generar una ventaja competitiva en el mercado extranjero al cual se desea ingresar.

4.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS PAÍSES CANDIDATOS

Para la selección de los potenciales países de destino se procederá a analizar a los países que de acuerdo a las estadísticas de la Organización Mundial de Café, tienen el mayor consumo per cápita a nivel mundial, ya que como se mencionó previamente debido al nivel de producción actual de la empresa siendo limitado, la estrategia que se busca es empezar en un nicho de mercado específico un segmento de clientes que valoren el café de especialidad y exista una cultura por este tipo de bebidas, a su vez se busca países con un nivel adquisitivo medio alto y que consuman productos bajo el esquema de economía solidaria.

A continuación, se detalla los 20 países con mayor consumo de café per cápita en el 2017:

Gráfico 4.1 Consumo per cápita de café en kilos



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de estadística de la Organización Mundial de Café en el 2017

Se procede a escoger como posibles países de destino a Finlandia, Suecia y Alemania, a priori se señala que la elección de Finlandia es debido a que lidera el ranking de consumo per cápita de café por lo que es una clara oportunidad de negocio entrar a dicho país, la segunda elección es Suecia debido a que según estudios sobre hábitos de consumo para los suecos, tomar café es casi una filosofía de vida y sinónimo de interacción social (Gómez, 2018) por lo que también es un mercado que ofrece muchas oportunidades por la descripción del perfil de consumidor, y por último se escogió a Alemania, aunque su consumo per cápita es menor, existe un interés por parte de la empresa, como se mencionó previamente en el 2018 realizaron una exportación de café arábigo “oro exportable” a dicho país, además de los países pertenecientes a la Unión Europea; Alemania figura como el principal importador de extractos, esencias y concentrados de café a Ecuador (Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea, 2017).

Otra variable que se tomó en cuenta para la selección de dichos países fue su PIB per cápita debido a que son de los más elevados en la Unión Europea después de Luxemburgo, Irlanda y Dinamarca (Datosmacro, 2018), se mencionará más a fondo este punto en el análisis general de cada país.

También es importante mencionar que por el Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea, existen preferencias arancelarias para los productos agrícolas por lo que también será una ventaja en costes al momento de ingresar a alguno de los países candidatos.

Para la elección del país de destino se procederá con el análisis de entorno general a través de las siguientes dimensiones: económica, política-legal, socio-cultural y tecnológica; en el caso de la empresa no se analizará la dimensión tecnológica ya que no tiene mucha relevancia, para valorar dichos factores se utilizará un gráfico con una escala Likert de 1 a 5 que corresponden respectivamente a “muy negativo”, “negativo”, “equilibrado”, “positivo” o “muy positivo”. A su vez se medirá la distancia nacional entre el país de origen y los países potenciales de destino, luego se realizará el análisis específico del sector con las 5 Fuerzas Competitivas de Porter y por último el análisis DAFO con las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas que existan en los países de destino.

4.2.1. País 1: Finlandia

4.2.1.1. Entorno General

En primer lugar, se analizará aquellas variables que indiquen el nivel de desarrollo y estabilidad económica del país, entre los indicadores macroeconómicos más utilizados se encuentran (Pla Barber & León Darder, 2004):

- PIB e índice de crecimiento: Durante el 2018 Finlandia obtuvo un PIB de 233.555 M.€, lo que fue un crecimiento de 2,3% respecto al año 2017. Es la economía número 43 a nivel mundial por volumen de su PIB y se destaca que desde los últimos 4 años su crecimiento ha sido continuo (Datosmacro, 2018).
- La renta per cápita y su distribución: El PIB per cápita en el 2018 fue de 42.300 €, generando un crecimiento de 4,2% en comparación al año 2017. Finlandia se encuentra en el puesto número 7 de los países de la Unión Europea en cuanto a PIB per cápita (Datosmacro, 2018). Por lo que se aprecia que el nivel de vida de sus habitantes es bueno y su incremento consecutivo anual indica que tienen un mayor poder adquisitivo.
- Tasa de desempleo: En el 2018 fue de 6,7% se nota una disminución significativa en comparación al 2017 que fue de 8,3% (Datosmacro, 2018), a su vez es importante destacar que el país cuenta con estrategias para que las personas no duren más de un año en reinserirse en el mercado laboral, tales como: formación a los empleados despedidos por razones económicas, sistema de protección al desempleado (fondo de desempleo), despidos temporales (Alpízar, 2017).
- Cotización de la moneda: La moneda oficial de Finlandia es el euro (EUR) y en Ecuador es la de dólares americanos (USD), por lo que tipo de cambio de dólares a euros a septiembre 2019 es el siguiente:

$$1 \text{ USD} = 0,91 \text{ EUR}$$

- Niveles de exportación e importación: Las exportaciones en el 2018 fueron de 64.244,7 millones de euros lo que fue un incremento de 6,65% respecto al 2017, las

ventas en el exterior representan el 27,51% de su PIB. Los principales destinos de sus exportaciones son Alemania, Suecia, Estados Unidos, Países Bajos, China, Rusia, entre otros. Entre los principales productos exportados se encuentran: transformadores eléctricos, motores de embolo, papel y cartón, productos laminados de hierro y acero, cobre refinado, etc. (Alpízar, 2017).

En el caso de las importaciones en el 2018 fueron de 66.571,2 millones de euros las cuales también crecieron un 6,58% respecto al año anterior, por lo que su balanza comercial registró un déficit de 2.326,5 millones de euros debido a que las importaciones superaron a las exportaciones (Datosmacro, 2018). Las importaciones provienen de socios comerciales cercanos principalmente como lo son Alemania, Suecia, Rusia, Países Bajos, China, Dinamarca. En cuanto a los productos importados se identifican los siguientes: en el sector eléctrico y electrónica (teléfonos celulares, materiales eléctricos, circuitos integrados), en productos minerales (aceites de petróleo, Keroseno, energía eléctrica), en material de transporte (automóviles, aviones y aeronaves), sector alimenticio (productos de panadería fina, preparaciones alimenticias, alimento para animales) y en el sector agrícola (café sin tostar, banano, plantas ornamentales, tomates frescos o refrigerados) (Alpízar, 2017).

En lo que se respecta a la relación comercial entre Ecuador y Finlandia, en el 2018 Ecuador exportó alrededor de 9 millones de dólares y 11 toneladas, dentro de los cuales destacan productos como el banano tipo canvendish valery convencional y orgánico, conservas, brócoli congelado, entre otros (El Universo, 2019), para Finlandia este volumen representa un 0,02% del total de sus importaciones a nivel mundial y en el caso de las exportaciones de Finlandia a Ecuador en el 2018 representaron el 0,06% del total a nivel mundial (Datosmacro, 2018), por lo que se refleja que su relación comercial no es muy significativa pero se espera crecimiento.

A continuación, se analizarán los factores políticos-legales:

- Marco político: Finlandia es una república democrática, el presidente es el Jefe de Estado, líder de la política exterior y Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas de Finlandia. El principal poder ejecutivo recae en las manos del Gabinete, el cual es designado y liderado por el Primer Ministro. El poder legislativo recae en el Parlamento de Finlandia, y el gobierno posee derechos limitados para corregir o ampliar la legislación. El presidente tiene derecho de veto sobre las decisiones parlamentarias, aunque puede ser superado por el parlamento. (Portal Santander Trade, 2018).
- Índice de Percepción de la Corrupción: Este índice clasifica a los países puntuándolos de 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción de muy bajos niveles de corrupción) en función de la percepción de corrupción del sector público que tienen sus habitantes. Finlandia obtuvo la puntuación 85 en el 2018, ubicándolo en el 3er puesto en el ranking a nivel mundial entre los primeros se encuentran también Noruega y Nueva Zelanda (Datosmacro, 2018), por lo cual se destaca que el país cuenta con estabilidad política.
- Salario medio: En el 2018 el salario medio fue de 43.984 €, el cual tuvo un incremento de 1,71% respecto al año 2017 (Datosmacro, 2018). Cabe mencionar que en Finlandia el salario mínimo no está calculado por ley es decir de manera estatal, sino que son acordados por las uniones de trabajadores de los distintos sectores. Con dicho salario medio se podría inferir que el poder adquisitivo de los

habitantes es alto sin embargo los gastos de vivienda, alimentación e impuestos son más elevados en comparación a otros países.

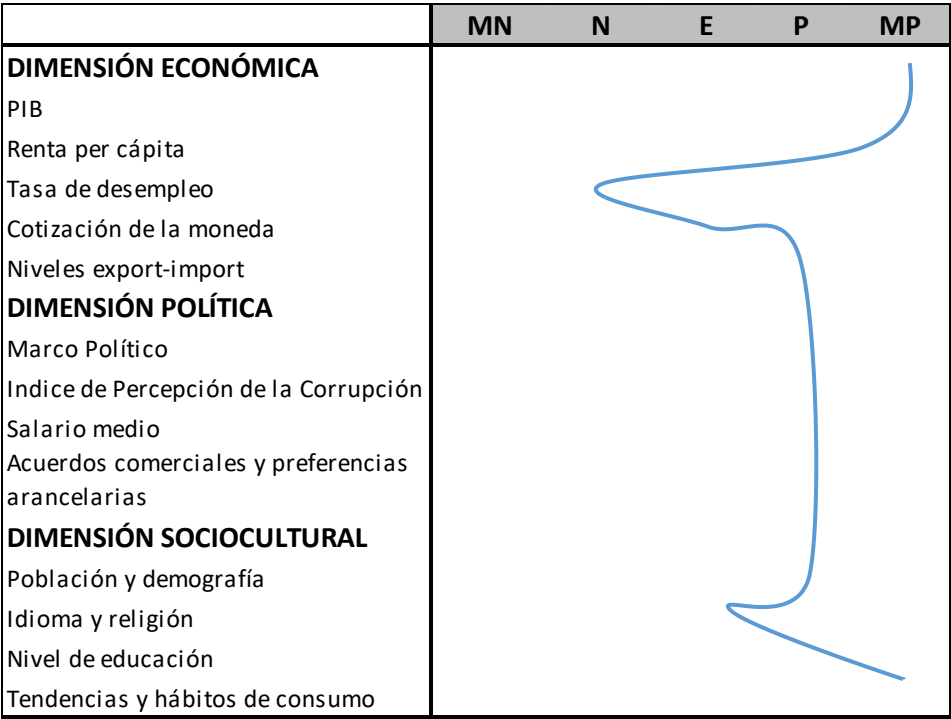
- Acuerdos comerciales y preferencias arancelarias: Finlandia al ser miembro de la Unión Europea, participa en todos los acuerdos de la misma, esto facilita los negocios con Ecuador, ya que en el 2016 se firmó el Acuerdo Comercial Bilateral entre la UE y Ecuador, el cual entró en vigor el 2017, en el acuerdo se especifica las preferencias arancelarias en la exportación desde Ecuador de ciertos productos agrícolas como las flores frescas, café, cacao, aceite de palma, la mayoría de frutas y hortalizas, y el tabaco, gozan de un acceso libre al mercado europeo (Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea, 2017).

En cuanto a los factores socioculturales se mencionan los siguientes:

- Población y demografía: Finlandia tiene una población de 5.518.050 habitantes los cuales el 50,69% son mujeres y el 49,31% son hombres. El país tiene una densidad de población muy baja de 16 habitantes por Km² (Datosmacro, 2018). Por edad su población se distribuye de la siguiente manera: 16% (0-14 años), 63% (15-64 años) y 21% (+ 65 años) un porcentaje relativamente alto por lo que se trata de una población envejecida, a su vez la esperanza de vida es 81 años (Alpizar, 2017).
- Idioma y religión: En Finlandia se hablan los siguientes idiomas: 89% finés, 5,3% sueco, 1,3% ruso y 4,4% otros, El inglés es el idioma empresarial, es muy conocido en todo el país. En cuanto a la religión se encuentra dividida en las siguientes: 72% luterana, 1% ortodoxa y 27% otras (Portal Santander Trade, 2018).
- Nivel de educación: Finlandia es un país altamente educado, cuenta con un 100% de alfabetización, la educación básica es gratuita y se basa en un modelo de igualdad, no hay escuelas mejores que otras (Alpizar, 2017).
- Tendencias y hábitos de consumo: El consumo por canales de distribución electrónicos se ha duplicado en la última década, existe una mayor preferencia de estos canales por tema de precios. También existe una mayor preferencia por lo orgánico; toda la cadena alimenticia se mueve hacia opciones más sostenibles. Interés creciente por productos naturales y sin aditivos, así como por alimentos y bebidas orgánicas.
En cuanto a los hábitos de consumo específicamente para el café se destacan los siguientes: el café lo beben a toda hora tanto niños como adultos, prefieren el café arábigo suave lavado con un tueste bajo lo que proporciona una bebida de mayor acidez. Beben unas 3 tazas diarias, equivalentes a 12 kg de café por persona al año y lo consumen preferentemente en casa. Cabe destacar que es el único país que incluye en su legislación laboral el derecho de los trabajadores de hacer una pausa para tomar café (Gómez, 2018).

A través del gráfico de perfil estratégico del entorno, se mostrará de mejor manera las oportunidades y amenaza que tiene Finlandia:

Ilustración 4.2 Perfil estratégico del entorno general de Finlandia



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2. Análisis Sectorial

En lo que respecta al análisis específico del sector, se utilizará las Fuerzas Competitivas de Porter:

- **Intensidad de la competencia:** De acuerdo con información recopilada del Centro para la Promoción de Importaciones de países en desarrollo (CBI) el mercado de café en Finlandia está dominado principalmente por la empresa Pauling, la cual importa alrededor de 60 mil toneladas de café verde o pergamino por año (en el 2017 dicha cantidad fue equivalente a aproximadamente el 89% del total de las importaciones finlandesas de café). Sin embargo, una gran parte de estas importaciones de café verde se reexportan a Rusia en forma verde o tostada. Paulig representa alrededor de la mitad de las ventas minoristas en Finlandia. Los minoristas más grandes del país son el Grupo S (Meira, otra gran marca de café finlandesa, es parte de esta empresa) y el Grupo K (que adquirió Suomen Lähikauppa en 2016). Estas empresas suministran más del 80% del mercado finlandés de alimentos y bebida, estas empresas están catalogadas como tostadores convencionales debido a los grandes volúmenes de importaciones que realizan. En cuanto al segmento de mercado de café de especialidad el cual es el que se busca ingresar existen alrededor de 20 tostadores que operan con volúmenes de tan solo 500 kg anuales entre los principales se encuentra The Cafetoria, Kaffa Roastery, MokkaMestari, actualmente se presentan oportunidades crecientes en este nicho ya que el consumidor finlandés busca productos de alta calidad.
- **Competidores potenciales:** En cuanto a los competidores potenciales que están ingresando al mercado finlandés se encuentran empresas exportadoras de café verde de los países de Brasil con un 44% y Colombia 26% del total de sus

importaciones, lo cual es lógico ya que son de los más grandes exportadores de café en el mundo (Alpízar, 2017). En este apartado se menciona las barreras de entrada que se puede tener para vender el producto en el mercado finlandés, una de ellas es la de diferenciación ya que el producto de café de especialidad debe ser altamente diferenciado de los demás por lo que se necesitan procesos de calidad específicos y cumplir estándares para obtener certificaciones como de Fairtrade y orgánicas para tener un nivel más alto de competitividad (CBI Centro para la Promoción de Importaciones de países en desarrollo, 2017).

- Amenaza de productos sustitutivos: Al ser el café una de las bebidas más consumidas en el país no se encuentra una amenaza significativa de productos sustitutivos como es el caso del té que es el que más se asemeja al ser una bebida caliente con cierto grado de cafeína.
- Poder negociador de los clientes: Al existir distintas marcas de café de especialidad más los convencionales y con el poder adquisitivo alto que tienen los habitantes de Finlandia, los clientes tienen la capacidad de decisión y el poder de comparar para realizar la compra que les sea más afín a sus gustos y precio, por lo tanto se considera que el poder adquisitivo es medio, sin embargo para este mercado en especial en el que influye mucho la calidad, la seguridad y el origen del producto, para el consumidor finlandés el precio es un factor mucho menos importante en la elección de compra (Portal Santander Trade, 2018).

4.2.1.3. Análisis DAFO

Tabla 4.1 Matriz DAFO país Finlandia

Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Café arábigo especial calificación 83 puntos • Alta formación técnica del personal • Apoyo de instituciones públicas y ONG's para asistencia técnica y financiación 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Producción limitada • Recursos financieros limitados por ser una zona rural con una baja economía • No contar con certificaciones como Q Grade, Fairtrade (está en trámite)
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Líder en el consumo de café per cápita a nivel mundial • Crecimiento continuo en su economía y renta de la población media -alta • Interés especial por el café ecuatoriano • Consumidor valora más la calidad que el precio 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de desempleo elevada • Baja relación comercial entre Ecuador y Finlandia • Grandes marcas de café posicionadas: Paulig, Meira.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis DAFO, se puede considerar una estrategia adaptativa mejorando las áreas débiles que actualmente tiene ASPROINCAM, ya sea buscando financiación privada, acelerar el proceso de obtención de certificaciones y en cuanto a la producción limitada se puede aprovechar la oportunidad de enviar micro lotes a tiendas boutique especializadas.

4.2.2. País 2: Suecia

Se procede a analizar el entorno general y específico del segundo país candidato:

4.2.2.1. Entorno general

Entre los factores macroeconómicos se detallan los siguientes:

- PIB e índice de crecimiento: En el 2018 el PIB de Suecia fue de 466.925 M.€, teniendo un crecimiento de 2,4% respecto al año 2017. Es la economía número 23 a nivel mundial por volumen de su PIB, este ha tenido un crecimiento continuo desde el 2010 (Datosmacro, 2018), lo que resulta un excelente síntoma de que la economía sigue creciendo y existes oportunidades de negocio. Adicional se destaca que su economía es considerada como la más desarrollada de las economías postindustriales (Portal Trade Santander, 2019)
- La renta per cápita y su distribución: El PIB per cápita en el 2018 fue de 45.900 €, este disminuyó en -2,8% comparación al año 2017 que fue de 47.200 €, aunque haya disminuido Suecia se encuentra en el puesto número 4 de los países de la Unión Europea en cuanto a PIB per cápita. (Datosmacro, 2018). Por lo que supone que el nivel de vida de sus habitantes es bueno y tienen un poder adquisitivo medio-alto.
- Tasa de desempleo: En el 2018 fue de 6,4%, la cual se ha mantenido estable respecto al año 2017, tiene una tasa de paro similar a la de Finlandia las cuales se consideran altas su aumento tiene relación desde la crisis económica del 2008 (Datosmacro, 2018). De igual manera Suecia toma medidas de apoyo a los trabajadores desempleados a través de los Consejos de Seguridad en el Empleo con los Servicios Públicos de Empleo para prestar servicios continuos y personalizados para trabajadores desplazados (OECD, 2019).
- Cotización de la moneda: La moneda oficial de Suecia es la Corona Sueca (SEK) y en Ecuador es la de dólares americanos (USD), por lo que tipo de cambio de USD a SEK a septiembre 2019 es el siguiente:

$$1 \text{ USD} = 9,8006 \text{ SEK}$$

- Niveles de exportación e importación: En el 2018 las exportaciones de Suecia fueron de 140.526.1 millones de euros, la cuales tuvieron un crecimiento de 3,69% respecto al año anterior. Dichas ventas en el exterior representaron el 30,1% de su PIB. Los principales países a los que exporta son Alemania, Noruega, Finlandia, Dinamarca, Estados Unidos, Países Bajos, entre otros (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2019). Los productos más exportados son equipos electrónicos y de telecomunicaciones, ingeniería mecánica, equipos de transporte, madera y papel, productos químicos y productos minerales (UK Trade & Investment (UKTI), 2012). En cuanto a las importaciones en el 2018 la cifra fue de 144.022 millones de euros, teniendo un incremento de 5,66% en comparación al 2017. Por lo que hubo un déficit en la Balanza comercial ya que, a pesar de producirse un incremento de las exportaciones, fueron menores que las importaciones (Datosmacro, 2018). Suecia compra principalmente a Alemania, Países Bajos, Noruega y Dinamarca y entre los productos importados se encuentran los equipos electrónicos y de

telecomunicaciones, maquinaria, alimentos, crudo, aceite, productos textiles, calzado.

En lo que se respecta a la relación comercial entre Ecuador y Suecia, en el 2017 Ecuador exportó principalmente los siguientes productos: banano tipo canvendish convencional y orgánico (comprende el 92% de las exportaciones ecuatorianas a Suecia), brócoli congelado, camarones y langostinos, rosas frescas. Y por el lado de los productos importados de Ecuador a Suecia se detallan los siguientes: adhesivos a base de caucho, fosfato de calcio, partes de máquinas de sondeo o perforación, sulfato de potasio (PROECUADOR, 2018). Para Suecia las importaciones desde Ecuador representan un 0,05% de su total y las exportaciones un 0,03% (Datosmacro, 2018) lo que supone una relación comercial no muy significativa, pero con oportunidades de crecimiento y deseos de potencializarla por sus mandatarios.

A continuación, se analizarán los factores políticos-legales:

- Marco político: Suecia es una monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria, con un jefe del Gobierno —el primer ministro— y un jefe del Estado —el monarca—. El Gobierno ejerce el poder ejecutivo. El poder legislativo recae en el Parlamento unicameral (Europa.eu, 2019).
- Índice de Percepción de la Corrupción: Suecia comparte puesto con Finlandia ya que también obtuvo la puntuación 85 en el 2018 (Datosmacro, 2018), por lo también se lo considera un país con estabilidad política.
- Salario medio: En el 2018 el salario medio al año fue de 44.212 €, el cual tuvo una caída de 1021 euros mensuales respecto al año 2017, lo que supone una pérdida de poder adquisitivo para los trabajadores (Datosmacro, 2018). De igual manera sigue siendo uno de los más altos de los países europeos, pero también hay que destacar que Suecia tiene los impuestos más elevados en el mundo, entre estos se detallan: el tipo general del IVA en 25%, aunque determinados servicios como la hostelería disfrutan de un tipo reducido del 12%. En cuanto al tipo marginal del Impuesto sobre la Renta supera el 57%, uno de los más altos en el mundo, mientras que los empresarios pagan un tipo del 31% sobre el salario de cada trabajador a la Seguridad Social (elEconomista.es, 2018).
- Acuerdos comerciales y preferencias arancelarias: Como se indicó en el caso de Finlandia, como Suecia también es miembro de la Unión Europea se goza de los mismo acuerdos comerciales y preferencias arancelarias con Ecuador.

En cuanto a los factores socioculturales se mencionan los siguientes:

- Población y demografía: Suecia tiene una población de 10.120.242 habitantes los cuales el 50,22% son hombres y el 49,78% son mujeres. El país tiene una densidad de población baja de 23 habitantes por Km². Por edad su población se distribuye de la siguiente manera: 17,43% (0-14 años), 62,80% (15-64 años) y 19,77% (+ 65 años) un porcentaje relativamente alto por lo que se trata de una población envejecida, a su vez la esperanza de vida es 82,2 años (Datosmacro, 2018). La distribución de la población por edad tiene una gran similitud con la de Finlandia por lo que se muestra una clara tendencia que en los países nórdicos existen una población envejecida con alto poder adquisitivo.

- Idioma y religión: La lengua oficial es el sueco, adicional existen 4 lenguas minoritarias Sami, Finés, Meänkieli, Yiddish y Romani. Para los negocios se utiliza el inglés y sueco, en hoteles y tiendas también es utilizado el alemán. En lo que respecta a la religión el 80% es luterana, con estricta separación Iglesia-Estado (Portal Trade Santander, 2019).
- Nivel de educación: Casi el total de la población adulta sueca sabe leer y escribir. La educación es gratuita y obligatoria entre los 7 y 15 años. La calidad educativa del país tiene muy buena reputación. Los programas de evaluación nacional son considerados entre los más estrictos del mundo, por lo que es un país altamente educado como Finlandia.
- Tendencias y hábitos de consumo: Entre las tendencias de consumo se encuentra las compras en línea, una parte importante de la población está conectada la red, también un factor determinante para los consumidores suecos es el precio, seguido de la calidad, también son leales a las marcas y tiendas, además están interesados en disponer diferentes métodos de pago cuando compren en tiendas o en internet (Portal Trade Santander, 2019). En lo que se refiere a la alimentación la tendencia va a lo sano y orgánico.

En lo que respecta a los hábitos de consumo específicos al café son los siguientes: beben alrededor de 3 tazas de café al día, lo que se traduce en un consumo de 8,2 kg de café por persona al año, el café siempre se lo acompaña de pasteles o dulces, y se le denomina “Fika” a la hora de hacer un alto en la rutina del día para compartir una buena taza de café con los compañeros de trabajo, amigos o familiares. La mayoría de las empresas suecas han institucionalizado la pausa para el café a media mañana 10h00 y a media tarde 15h00 y acreditan a estos descansos como aumento de felicidad y productividad de sus empleados, por lo que tomar café forma parte de su vida y cultura. (Gómez, 2018)

Con el gráfico de perfil estratégico del entorno, se mostrará de mejor manera las oportunidades y amenaza que tiene Suecia:

Ilustración 4.3 Perfil estratégico entorno general de Suecia

	MN	N	E	P	MP
DIMENSIÓN ECONÓMICA					
PIB					
Renta per cápita					
Tasa de desempleo					
Cotización de la moneda					
Niveles export-import					
DIMENSIÓN POLÍTICA					
Marco Político					
Indice de Percepción de la Corrupción					
Salario medio					
Acuerdos comerciales y preferencias arancelarias					
DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL					
Población y demografía					
Idioma y religión					
Nivel de educación					
Tendencias y hábitos de consumo					

4.2.2.2. Análisis sectorial

- Intensidad de la competencia: Las empresas predominantes de café en Suecia son Kraft Foods, Zoegas, Lofbergs Lila y Arvid Nordquist por lo que el mercado está concentrado en sus marcas y un pequeño grupo de tostadores se reparte el resto (Centro de Comercio Internacional ITC, 2019). En lo que respecta al mercado de café de especialidad están las marcas que vende la tienda especializada Johan y Nystrom.
- Competidores potenciales: Los cafés provenientes de Brasil, Colombia, Perú y Honduras son los que más importan las empresas tostadoras de Suecia (Centro de Comercio Internacional ITC, 2019). Como barreras de entrada encontramos la de requisitos sobre certificaciones, cumplimientos de ciertos estándares de calidad, sellos de productos orgánicos y sostenible son los que tienen una mayor preferencia por los consumidores.
- Amenaza de productos sustitutos: Como amenaza de productos sustitutos se encuentran las bebidas energéticas con alto contenido de cafeína, este mercado sigue expandiéndose, existiendo cada vez una mayor variedad de marcas entre las principales están Red Bull, Celsius, Monster, Cult, FOSI, etc., con distintos sabores adaptados a diversidad de paladares y precios (PROEcuador, 2018). Sin embargo, no se la considera una amenaza tan significativa debido a la cultura de beber café que tiene dicha población.
- Poder negociador de los clientes: Los consumidores suecos tienen un poder adquisitivo muy superior a la mayoría de los consumidores europeos, además cuentan con acceso a información sobre los productos y distintas marcas para tomar la decisión de compra más afín a sus necesidades, gustos, referencia de precio, entre otras variables, por lo que se considera que su poder de negociación es medio.

4.2.2.3. Análisis DAFO

Tabla 4.2 Matriz DAFO país Suecia

Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Café arábigo especial calificación 83 puntos • Alta formación técnica del personal • Apoyo de instituciones públicas y ONG's para asistencia técnica y financiación 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Producción limitada • Recursos financieros limitados por ser una zona rural con una baja economía • No contar con certificaciones como Q Grade, Fairtrade (está en trámite)
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Importante consumo de café per cápita, forma parte de su día "la hora Fika" • Población con un elevado poder adquisitivo en comparación al resto de países europeos • Interés creciente por cafés de especialidad y orgánicos 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Tasa alta de desempleo • Los impuestos más altos a nivel mundial • Mercado concentrado por grandes empresas Kraft Foods, Zoegas, etc.

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. País 3: Alemania

4.2.3.1. Entorno general

Entre los factores macroeconómicos se detallan los siguientes:

- PIB e índice de crecimiento: En el 2018 el PIB de Alemania fue de 3.386.000 M.€, teniendo un crecimiento de 1,4% respecto al año 2017 (Datosmacro, 2018). Es la décima economía a nivel mundial por volumen de su PIB, este ha tenido un crecimiento continuo desde el 2010, lo que supone una fuerte economía con oportunidades de negocio.
- La renta per cápita y su distribución: El PIB per cápita en el 2018 fue de 40.800 €, el cual tuvo un incremento del 3% respecto al año anterior, se encuentra en el puesto número 8 de los países de la Unión Europea en cuanto a PIB per cápita (Datosmacro, 2018). Por lo que supone que el nivel de vida de sus habitantes es bueno y tienen un poder adquisitivo medio-alto.
- Tasa de desempleo: Se define desempleado como aquel trabajador que no tiene empleo y lo busca de forma activa, en el 2018 fue de 3,3% la cual ha disminuido respecto al 2017 que fue de 3,6% (Datosmacro, 2018), Alemania cuenta con una tasa de paro menor que la de los dos países estudiados previamente.
- Cotización de la moneda: La moneda oficial de Alemania es el euro (EUR) y en Ecuador es la de dólares americanos (USD), por lo que tipo de cambio de dólares a euros a septiembre 2019 es el siguiente:

$$1 \text{ USD} = 0,91 \text{ EUR}$$

- Niveles de exportación e importación: En el 2018 las exportaciones de Alemania fueron de 1.320.838,1 millones de euros, la cuales tuvieron un crecimiento de 3,03% respecto al año anterior. Dichas ventas en el exterior representaron el 39,01% de su PIB, con esta cifra se posiciona como el tercer país que más exporta en el mundo (Datosmacro, 2018). Los principales destinos de sus exportaciones son a Estados Unidos, Francia, China, Reino Unido y Países Bajos. Y entre los productos más exportados se encuentran automóviles, partes y accesorios de tractores y vehículos, aeronaves, maquinaria, medicamentos.

En cuanto a las importaciones en el 2018 la cifra fue de 1.088.541,1 millones de euros, teniendo un incremento de 5,72% respecto al 2017. Teniendo un superávit en la balanza comercial, aunque las importaciones crecieron no superaron a las exportaciones (Datosmacro, 2018) adicional se destaca que por los últimos 20 años su balanza comercial no ha arrojado saldo negativo, es considerado un país de renta alta y primera potencia en Europa. Alemania importa principalmente a China, Países Bajos, Francia, Estados Unidos e Italia y entre los principales productos se encuentran los automóviles, aceite crudo de petróleo, partes y accesorios de tractores (Portal Santander Trade, 2018).

Uno de los principales socios de Ecuador es Alemania, este vínculo se ha reforzado a través de comercio bilateral, capacitaciones, ferias en las que participan empresas ecuatorianas (El Comercio, 2017). En el 2017 Ecuador exportó los siguientes productos: banano tipo canvendish valery convencional y orgánico, extractos, esencias y concentrados de café, cacao en grano, crudo o tostado y bonitos en aceite. Y por el lado de los productos importados desde Alemania a Ecuador se detallan los siguientes: maquinaria, químicos, plásticos, vehículos y productos

farmacéuticos (PROEcuador, 2018). Para Alemania las importaciones desde Ecuador representan un 0,03% de su total y las exportaciones un 0,04% se espera que su relación comercial sigue creciendo ya que existen muchos nichos de mercado que se pueden aprovechar y potenciar.

Seguidamente, se analizarán los factores políticos-legales:

- Marco político: Alemania es una república federal, con un sistema de gobierno parlamentarista. El Poder Ejecutivo está encabezado el canciller como jefe de gobierno y el presidente federal ejerce una función de jefe de Estado (DW.com, 2006).
- Índice de Percepción de la Corrupción: El país obtuvo 80 puntos, lo que indica que sus habitantes tienen un bajo nivel de percepción de corrupción gubernamental (Datosmacro, 2018), esto ayuda a corroborar que el país cuenta con una estabilidad política.
- Salario medio: En el 2018 el salario medio anual fue de 50.546 €, el cual subió un 2,95% respecto al año anterior, lo que indica que los habitantes tienen una renta alta y su poder adquisitivo ha aumentado. El salario mínimo interprofesional que es la cuantía mínima que recibe un trabajador por la jornada legal de trabajo; en el 2019 quedó fijado en 1.557 € al mes tuvo un aumento de 59 euros mensuales lo que también supone un aumento en el poder adquisitivo para los trabajadores (Datosmacro, 2018).
- Acuerdos comerciales y preferencias arancelarias: Al ser miembro de la Unión Europea se goza de los mismo acuerdos comerciales y preferencias arancelarias con Ecuador.

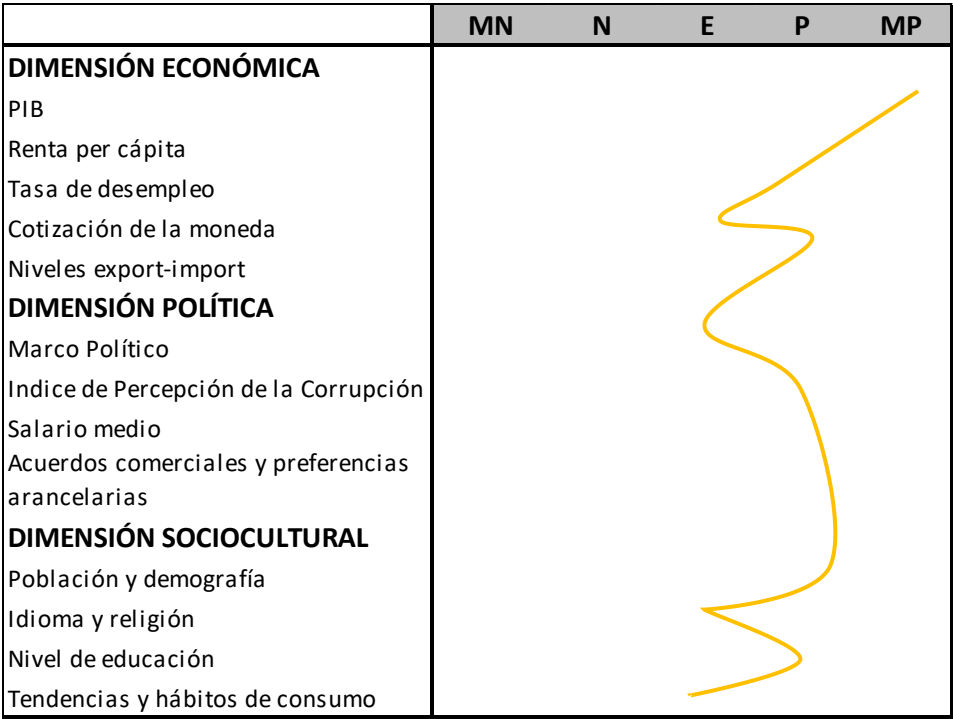
En cuanto a los factores socioculturales se mencionan los siguientes:

- Población y demografía: La población de Alemania al término del 2018 fue de 82.886.000, los cuales el 50,67% son mujeres y el 49,33% son hombres. Tiene una densidad de población de 232 habitantes por Km², por lo que se encuentra entre los países más poblados en el mundo. En lo que respecta a la distribución de la población por edades los porcentajes son los siguientes: 13,24% (0-14 años), 65,71% (15-64 años) y 21,05% (+65 años), al igual que los países nórdicos estudiados previamente, Alemania tiene una alta población envejecida y una tasa de natalidad muy baja de 9% (Datosmacro, 2018).
- Idioma y religión: La lengua oficial es el alemán, también la mayoría de los alemanes tienen un buen conocimiento del inglés y algunos dominan el francés. Por otro lado, también se habla italiano, español y ruso, aunque es menos frecuente. En lo que respecta a la religión predomina el cristianismo (católicos y protestantes) y en menor proporción están los musulmanes y judíos (Portal Santander Trade, 2018).
- Nivel de educación: La enseñanza en Alemania es obligatoria y gratuita para la población entre los 6 y 18 años, casi todos los adultos en el país saben leer y escribir. El 87% de los adultos entre 25 y 64 años ha terminado la educación media superior (OECD, 2019), por lo que se dispone de una población altamente educada.

- **Tendencias y hábitos de consumo:** Los consumidores alemanes gozan de un nivel de vida elevado, son poco fieles a las marcas, compra productos de descuento como de marca, según las opciones disponibles. El precio y la calidad son determinantes, a su vez ha incrementado la tendencia de consumir productos orgánicos y que reduzcan el impacto ambiental. Los consumidores alemanes están acostumbrados a comprar por catálogo y actualmente ha aumentado el uso del internet para realizar compras. Se dejan influir por las ofertas y no dudan en visitar varios puntos de venta para aprovechar los precios más atractivos (Portal Santander Trade, 2018). En cuanto a las tendencias y hábitos de consumo en el mercado del café, los consumidores alemanes prefieren el café arábigo ligeramente tostado y de alta calidad, su interés por el café de especialidad y orgánico está creciendo por lo que las certificaciones orgánicas y de sostenibilidad son cada vez más importantes e influyen en la elección de compra. El consumo per cápita es de 5,5 kg, por lo que está dentro del ranking de los 20 países con el mayor consumo de café.

Mediante el gráfico de perfil estratégico del entorno, se mostrará de mejor manera las oportunidades y amenaza que tiene Alemania:

Ilustración 4.4 Perfil estratégico entorno general de Alemania



Fuente: Elaboración propia

4.2.3.2. Análisis sectorial

- **Intensidad de la competencia:** Alemania es uno de los principales importadores de café verde, y junto con Italia son los mayores productores de café tostado. Entre las más grandes empresas de café tostado están Tchibo, Melitta, Jacobs y Dallmayr, y entre los minoristas se encuentran Rewe, Lidl y Coop. En lo que respecta al mercado de café de especialidad que es al que se desea entrar, está marcado por la expansión de tostadores a pequeña escala como Flying Roasters en Berlín y Public

Coffee Roasters en Hamburgo, los cuales se adaptan a nichos de mercados y al comercio directo (CBI, 2018).

- **Competidores potenciales:** Existe un aumento de tostadores especializados más pequeños que importan directamente a países productores como Brasil, Colombia, en cuanto a tiendas especializadas de café una de ellas Kaffee Zentrale (CBI, 2018). En lo que respecta a barreras de entrada la más significativa sería la de obtener certificaciones de cumplimiento de estándares de calidad, sostenibilidad y orgánico; ya que la mayoría de las empresas grandes y minoristas las poseen lo que les genera un valor agregado al producto por lo que el consumidor prefiere dichas marcas.
- **Amenaza de productos sustitutivos:** Como productos sustitutivos se encontraría bebidas como el agua, té, zumo, pero la que más se asemeja a satisfacer una misma necesidad y gustos sería el té. El consumo de este producto en Alemania es significativo, ya que se encuentra dentro del top 20 de los países que más consumen té a nivel mundial, el consumo en el 2017 fue 1524 libras per cápita (The Telegraph, 2017)
- **Poder negociador de los clientes:** Los consumidores alemanes gozan de un poder adquisitivo elevado y al existir una gran oferta de marcas y tipos de café en el país tienen varias opciones para comparar calidad y precios antes de realizar una compra, por lo que se considera que su poder negociador es medio. En cuanto al nicho de mercado de café de especialidad su consumo no crece tan fuertemente como en los países nórdicos.

4.2.3.3. Análisis DAFO

Tabla 4.3 Matriz DAFO país Alemania

Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Café arábigo especial calificación 83 puntos • Alta formación técnica del personal • Apoyo de instituciones públicas y ONG's para asistencia técnica y financiación 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Producción limitada • Recursos financieros limitados por ser una zona rural con una baja economía • No contar con certificaciones como Q Grade, Fairtrade
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • País altamente desarrollado, primera potencia en Europa • Habitantes poseen un poder adquisitivo medio-alto • Uno de los socios principales de Ecuador en las exportaciones de banano, café y cacao 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Consumo de café de especialidad no es tan fuerte como en los países nórdicos. • Posicionamiento fuerte del café proveniente de Brasil y Colombia.

Fuente: Elaboración propia

4.3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.3.1. Elección del país de destino de la inversión

Una vez realizado el análisis general y específico de cada país, se procederá a seleccionar el país de destino mediante la matriz de selección de mercados, la cual consiste en valorar las dimensiones del entorno general en Aceptable (A) y No aceptable (NA) y las variables del entorno específico y ajuste de producto-mercado se las califica del 1 (Desfavorable) y 5 (Muy favorable):

Ilustración 4.5 Matriz de Selección de Mercados

	Finlandia	Suecia	Alemania
FACTORES ENTORNO GENERAL: Aceptable (A) No Aceptable (NA)			
Dimensión económica	A	NA	A
Dimensión política	A	A	A
Dimensión socio-cultural	A	A	A
ENTORNO ESPECÍFICO: Desfavorable (1) Muy favorable (5)			
Intensidad de la competencia	3	3	1
Competidores potenciales	2	2	2
Amenaza de productos sustitutivos	4	3	2
Poder negociador de los clientes	3	3	3
TOTAL	12	11	8

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados el mejor país de destino para la internacionalización es Finlandia, aunque cualquiera de los países a simple vista son una buena opción por su entorno general tiene una economía desarrollada, los habitantes poseen un nivel adquisitivo medio-alto, sus hábitos de consumo tienen una tendencia hacia lo sostenible y orgánico, sin embargo para la decisión se tomó mucho en cuenta el entorno específico, en si las oportunidades que tendría el café producido por ASPROINCAM como producto terminado, si se analiza más a fondo Alemania es uno de los principales importadores de café verde, tienen las empresas tostadoras más grandes a nivel mundial y ellos abastecen a la mayoría de países de la Unión Europea, sin embargo en el caso de ASPROINCAM lo que se quiere es comercializar su producto terminado por lo que le sería muy difícil entrar en ese mercado, en cambio en Finlandia al ser un país con una población menor pero con un mayor consumo per cápita de café y sobre todo un creciente interés por los cafés de especialidad que el consumidor cada día está valorando más, se tendría más oportunidades de ingresar a ese nicho de mercado y empezar con exportaciones de pequeños lotes a tiendas especializadas.

4.3.2. Estrategia de internacionalización

Respecto a la estrategia de internacionalización que ASPROINCAM debería aplicar, se ha escogido la estrategia multidoméstica la cual consiste en adaptar el producto a las peculiaridades de cada mercado, ya que de acuerdo a lo expuesto previamente para comercializar el producto en Finlandia o en cualquier otro país de la UE se tendrá que modificar la presentación del empaque a bolsas de 250 y 500 gramos y 1 kg, a su vez hay que tener en cuenta el grado de tueste del grano que le gusta a los consumidores en este caso es ligeramente tostado por lo que se tendrá que tener un control de calidad exigente para cumplir con esto y mantener la puntuación de 83 puntos de la taza para obtener la calificación de café de especialidad, también la empresa deberá invertir en obtener ciertas certificaciones como de calidad, sostenibilidad, orgánico, comercio justo para que el producto tenga un mayor grado de competitividad en el mercado de destino. Adicional se deberá rediseñar el nombre de la marca, “El Mañanero” es un nombre adecuado para culturas hispanoamericanas, pero se deberá adaptar a la cultura e idioma de los países nórdicos. Todas estas modificaciones implican un incremento en costes para la empresa, pero hay que tener en cuenta que el mercado finlandés valora mucho la calidad antes del precio, por lo que para este nicho específico el cliente está dispuesto a pagar un sobreprecio.

5. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una vez seleccionado el país al que se desea ingresar y la estrategia de internacionalización, se procederá a definir los objetivos y estrategias de marketing para que la comercialización del café oro tostado tenga éxito en el mercado finlandés y en el futuro en nuevos países.

5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Desarrollar estrategias de introducción del producto en el mercado finlandés para el primer año.
- Diseñar estrategia de precios que permitan el ingreso del producto al mercado objetivo y garantice un sano nivel de competitividad.
- Identificar el canal de distribución más adecuado para el café oro tostado basándose en los atributos y calidad del producto.

5.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Como se indicó en el apartado anterior del plan de internacionalización, la estrategia que se seguirá será la multidoméstica, ya que luego de analizar el mercado, el perfil de nuestros consumidores potenciales y sus hábitos de consumo, para que la introducción del producto y su crecimiento en el país escogido tenga éxito se deberá adaptar a las peculiaridades de este, por lo que el enfoque principal será explotar los atributos, características y calidad del café arábigo, el cual resulta muy atractivo en los países nórdicos.

En lo que respecta a las estrategias de marketing se señalan las siguientes:

- *Básicas de desarrollo de Porter (Genéricas)*: Como se puede observar en la figura 5.1 se tendrá como objetivo estratégico el direccionamiento a un segmento específico con una ventaja competitiva de valor diferenciado; lo que ubica al café oro con características organolépticas de café premium de especialidad con 83 puntos a la taza en ese cuadrante.

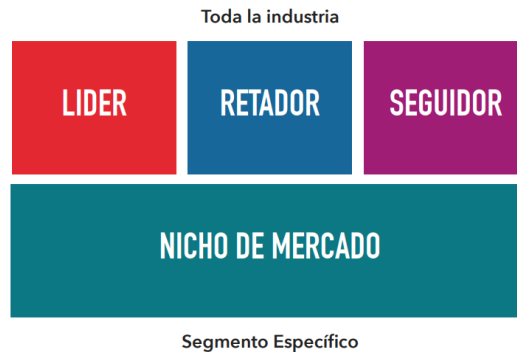
Ilustración 5.1 Estrategias genéricas de Porter



Fuente: Elaboración propia (Porter, 2009)

- *Globales de Marketing*: El direccionamiento competitivo según las estrategias globales de marketing será un nicho de mercado, según el planteamiento expuesto con anterioridad en el documento, esto debido a que el producto es para clientes de un segmento puntual (consumidores de café de especialidad).

Ilustración 5.2 Estrategias competitivas globales de Marketing



Fuente: Elaboración propia (Kotler & Keller, 2006)

- *De crecimiento*: Dentro de las estrategias de crecimiento o de Ansoff, el producto café oro tostado se encuentra en el cuadrante de desarrollo de mercados; debido que se realizará el ingreso a un nuevo mercado, pero con un producto actual.

Ilustración 5.3 Matriz Ansoff



Fuente: Elaboración propia (Ansoff, 1957)

- Para la etapa de introducción y desarrollo en este nuevo mercado lo que se busca es generar visibilidad y reconocimiento de la marca por lo que la estrategia se basará a través de la promoción del producto en ferias internacionales, enviando muestras a diferentes tiendas de café especializadas, y con una página web en la que sea de uso informativo sobre la historia y variedades de café, el tipo de cultivo, el proceso productivo artesanal que la empresa utiliza de manera que los clientes potenciales conozcan que la misión de ASPROINCAM es producir un producto de alta calidad cuidando cada detalle.
- Para la estrategia de precios se analizará la estructura de costes del producto y el margen de ganancia esperado, tomando en cuenta los precios referenciales en dicho mercado por productos de similar categoría.
- Para identificar el canal de distribución en Finlandia se considerará el método de entrada de exportación directa a cafeterías y tiendas especializadas en cafés de esta gama, se escoge una relación directa para no incurrir en costes de intermediación que afecten el precio de venta final, actualmente en Finlandia en el sector de minoristas existe una tendencia de reducir el número de intermediarios con el fin de reducir costes y aumentar la competitividad (Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia, 2008).

De igual manera en el apartado del plan de acción a través de las 4p's se explicará más a fondo cada estrategia.

5.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

A través de la segmentación de mercado se identificará el público objetivo al cual se busca dirigir el producto, para ello se utilizará los siguientes criterios de segmentación (Rodríguez & Munuera, 2007):

- Criterios relativos a los beneficios buscados: La segmentación se apoya directamente en las razones por las cuales el consumidor es atraído hacia un producto, por lo que las acciones de marketing serán enfocadas para resaltar los atributos de este café arábigo artesanal.
- Criterios relativos a las características del consumidor: Se identificará el perfil del consumidor a través de características demográficas, socioeconómicas, nivel de educación y hábitos de consumo, las cuales se identificaron previamente en el análisis sociocultural del entorno general del país.

Por lo que el perfil del consumidor al cual irá dirigido el producto es el siguiente:

Tabla 5.1 Perfil del consumidor

Género:	Indistinto
Edad:	Entre 25 y 65 años en adelante
Nivel de ingresos	Medio - Alto
Nivel de educación	Alto
Tendencias de consumo	Creciente interés por productos naturales, artesanales y sin aditivos
Hábitos de consumo	3 a 4 tazas de café al día
Preferencias del producto	Café Árabe, ligeramente tostado lo que proporciona una bebida de mayor acidez (Curtet, 2015)

Fuente: Elaboración propia

Con las características expuestas se busca enfocarse en consumidores concienciados con el medio ambiente y la salud, se ha escogido un rango de 25 años en adelante ya que el producto por ser de alta calidad y proceso artesanal se encuentra en la categoría de café de especialidad por lo que su precio será mayor a los cafés convencionales, el poder adquisitivo del consumidor deberá ser medio- alto, en lo que respecta al nivel de educación en general la población de Finlandia es altamente educada tiene una tasa de alfabetización del 100% (Alpizar, 2017), por lo que es una característica adicional al perfil pero no la hace esencial. En cuanto a los hábitos de consumo, el consumidor finlandés está acostumbrado a consumir la primera taza del día en su casa, y las posteriores en el trabajo; como se indicó previamente Finlandia es el único país que incluye en su legislación laboral el derecho de los trabajadores de hacer una pausa para tomar café, a su vez tiende a reunirse a socializar en alguna cafetería por lo que esto demuestra una gran oportunidad de entrada en este mercado.

Para este mercado objetivo se implementará una estrategia de cobertura de concentración la cual consiste en dirigirse a un segmento con un producto (Rodríguez & Munuera, 2007), debido a que encaja con el perfil de ASPROINCA, pequeña empresa especialista con recursos limitados, en la que todos sus esfuerzos se enfocarán en proveer un producto de alta calidad para este segmento específico. Y para su posicionamiento estratégico en la mente de los consumidores, se enfocarán las estrategias en resaltar los atributos y calidad del producto, así como también su origen: “Un café con historia” en la que se hará énfasis sobre las familias caficultoras asociadas al proyecto y como la compra de este producto aporta al crecimiento de la economía de esta zona rural.

6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

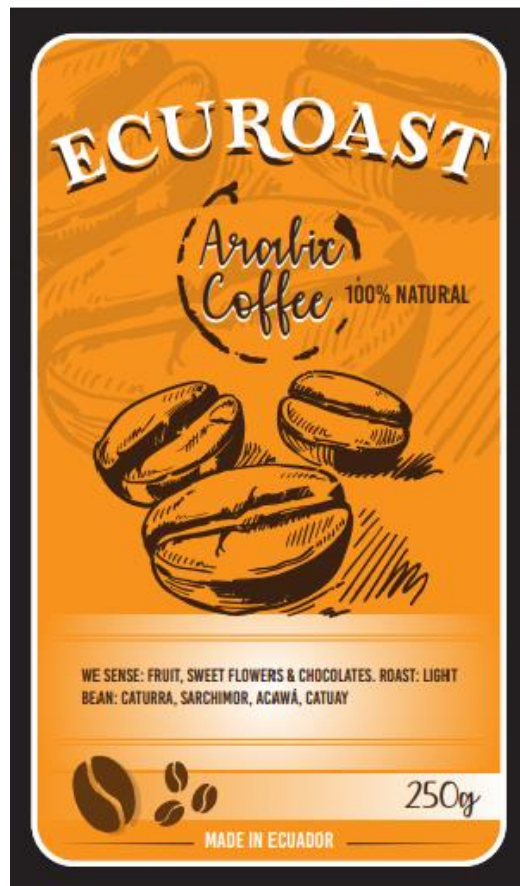
Luego, de haber planteado los objetivos y estrategias, seleccionado el público objetivo en el país de destino, se procederá con el plan de marketing operativo para la comercialización del café “oro exportable” el cual será tostado y empaquetado en presentaciones al por menor, ya que es el tipo de café que la empresa quiere promocionar debido a su atractivo en el extranjero por su producción artesanal, ausencia de defectos en el tipo de grano, y cumple ciertas características en la acidez, aroma y sabor (Filgueira, 2018).

6.1. PLAN DE PRODUCTO

Aunque la empresa cuenta con su marca de café tostado y molido “Mañanerito” que comercializa localmente, para fines del proyecto el producto que se busca promocionar su venta en el exterior es el café oro “exportable” tostado 100% natural con una puntuación de la taza de 83 puntos, para ello se adaptará la presentación final del producto de acuerdo con las características del público objetivo, el diseño del producto será el siguiente:

- **Marca:** Se propone un cambio de nombre para la comercialización en el exterior, ya que “El Mañanerito” es adecuado para países hispanoamericanos, pero para Finlandia o cualquier otro país en el cual el idioma español no es el oficial, un nombre en inglés sería lo más oportuno, por tal motivo se ha escogido el nombre “EcuRoast”, asociando Ecuador como el país de origen y “roast” ya que el café será tostado. El diseño de la etiqueta y marca quedaría de la siguiente manera:

Ilustración 6.1 Diseño de la etiqueta del producto



Fuente: Elaboración propia

El uso de la tipografía es por el motivo del café rústico, sembrado y recolectado en la provincia de Manabí - Ecuador de manera artesanal.

El mismo concepto para el diseño de la gráfica, un café 100% natural y gourmet.

En la tipografía tiene un efecto curvo, ya que se basa en un rediseño de la marca “El Mañanerito” para asemejar a un sol naciente y se conservan los mismos colores del empaque que se comercializa localmente negro y naranja.

- **Etiquetado:** Los requerimientos de etiquetado y marcado en Finlandia están basados en la Ley de Seguridad de Productos promulgada en concordancia con la directa de la UE sobre la seguridad general de los productos. Se debe incluir la siguiente información en el empaquetado para la venta minorista, o incluirla en el producto (autoadhesivo, etiqueta, etc.) (Portal Santander Trade, 2018)
 - Nombre del producto (indicando claramente los contenidos del paquete)
 - Nombre del fabricante o el nombre de la empresa que fabricó el producto
 - Cantidades del contenido (peso o volumen, medidas en el sistema métrico).
 - La información del empaque y etiqueta debe venir en finés y sueco.
 - La fecha de vencimiento.
 - El lugar de origen o de procedencia.
 - Indicaciones de conservación o de uso.
 - La indicación del lote.

Adicional en la etiqueta se detallará las notas que se perciben del café, el tipo de tostado y variedad del grano para resaltar los atributos del producto y en el reverso se agregará una breve reseña de la procedencia del café y su cultivo, así también sobre la Asociación y como la compra de este producto promueve los ingresos de las familias de los 74 caficultores y de los habitantes de la zona, de manera que se fomente la adquisición de productos de economía solidaria.

- **Presentación y empaque del producto:** El café será en grano tostado, con distintos grados de tueste como ligero, medio y oscuro; dependiendo del requerimiento del cliente, el nivel de tueste determinará otros componentes organolépticos como el sabor, la acidez, y cuerpo del café (Swisscontact, 2016). En cuanto al empaque se mantendrá el mismo tipo que tiene la marca local de bolsas aluminizadas selladas con cinta stick para poder volver a cerrarlas una vez abierta, exceptuando que se cambiará el peso a 250 gramos debido a que será adaptada al peso convencional que se comercializa en Europa. Las dimensiones de la bolsa de 250 gr serán las siguientes: 23,5 cm de largo, 8,5 cm de ancho y 5 cm de fuelle.

Adicional tendrá la válvula de respiración que permitirá conservar su frescura y mantener su aroma original, de manera que el consumidor podrá percibir el aroma del producto. El diseño final del empaque quedaría de la siguiente manera:

Ilustración 6.2 Diseño del empaque "EcuRoast"



Fuente: Elaboración propia

Se empezará promocionando la presentación de 250 gramos como lanzamiento del producto, pero dependiendo del requerimiento de los clientes potenciales se podrá adaptar a las presentaciones de 500 gramos y 1 kilo, trabajando bajo un sistema “pull”, se producirá de acuerdo a las órdenes de pedido para no tener un exceso de stock.

6.2. PLAN DE PRECIOS

Un precio es fijado de acuerdo con los factores internos como el costo y beneficio esperado y los factores externos como la competencia y la sensibilidad del mercado, en el caso del producto “EcuRoast” al estar en la categoría de café de especialidad el precio tiende ser mayor a de los cafés convencionales, referente a lo estudiado el consumidor finlandés antepone la calidad antes del precio en esta clase de productos. Para determinar un precio referencial para el producto se partirá de la estructura del coste de producción por las bolsas de 250 gramos, para fines del proyecto se ha realizado una estimación del coste con los datos proporcionados por el contador de ASPROINCAM, se detalla lo siguiente:

En Ecuador para los agricultores es habitual utilizar la unidad de peso quintal (QQ) para cuantificar las cosechas, sin embargo, para fines del trabajo se utilizará la unidad de peso de kilogramos por lo que se aplicará el siguiente factor de conversión:

Factor de conversión: 1 quintal (QQ) = 100 libras (Lb)

100 libras (Lb) = 45, 45 kilos (Kg)

Se inicia desde la compra de la materia prima; el café cereza 100% maduro, para esta estimación se tomó de referencia el último precio de compra del quintal el cual fue \$26.00, lo que sería \$0,57/kg, la empresa indica que con 5qq de café cereza se produce 1qq de café oro, debido a la pérdida de peso por la humedad y selección de los granos que cumplan con los estándares de calidad en relación con su densidad, tamaño, entre otras para que puedan catalogarse como café oro, el detalle de coste de procesamiento es el siguiente:

Tabla 6.1 Coste de producción de café oro en USD

COSTE ESTIMADO EN LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ ORO EN USD	QQ (\$)	KG (\$)
COMPRA DE CAFÉ CEREZA (5qq/café cereza representa 1 qq/café oro)	130,00	2,86
DESMUCILAGINADO	0,71	0,02
SECADO	0,59	0,01
TRILLADO, ENSACADO Y EMBODEGADO	7,23	0,16
LIMPIEZA DE DEL CAFÉ TRILLADO	2,73	0,06
TOTAL COSTE UNITARIO DE CAFÉ ORO	141,27	3,11

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por ASPROINCAM

El coste de los procesos de desmucilaginado, secado, trillado y limpieza proviene del coste medio estándar que maneja la empresa, por lo que se obtiene el coste de producción unitario en kilos de café oro es de \$ 3,11 dólares.

Luego el producto pasa por el proceso de tostado, para la estimación de costes se tomó como referencia 1 saco de 60 kg, ya que, de acuerdo con la Organización Internacional del Café, 60 kg de café “verde u oro” representan 50,4 kg de café tostado (International Trade Center, 2019)

Tabla 6.2 Costo estimado del café tostado

COSTO ESTIMADO DE PROCESAMIENTO DE CAFÉ TOSTADO		
COSTO DE TOSTADO DE CAFÉ	VALORES	UNIDADES
CAFÉ ORO	60	KG
COSTO UNITARIO KG CAFÉ ORO	3,11	USD
CAPACIDAD	15,00	KG
TIEMPO DE TOSTADO DE 15KG/CAFÉ ORO (PARADA)	0,38	H
MOTOR 1	0,33	HP
GAS PARA QUEMADOR	25,00	USD
COSTO DE KW/H	0,12	
TIEMPO DE TOSTADO DE 1 SACO CAFÉ ORO/CAFÉ TOSTADO	1,62	HORAS
COSTO DE ENERGIA ELECTRICA MOTOR	0,05	USD
ENFRIADO DEL CAFÉ		
OPERADOR PARA EL TOSTADO	4,09	USD
KG OBTENIDOS (PERDIDA DE PESO POR EXTRACCION DE HUMEDAD)	50,40	KG
DEPRECIACION DE LOS EQUIPOS	31,03	USD
COSTO DE MANTENIMIENTO	11,00	USD
COSTO TOTAL	71,29	USD
COSTO POR KG CAFÉ TOSTADO	1,41	USD

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por ASPROINCAM

Por lo que por 1 saco de café oro de 60 kg, al pasar por el proceso de tostado se convertirá en 50,40 kg con un coste unitario de \$1,41/kg.

Se continúa con el proceso del envasado en las bolsas de 250 gramos:

Tabla 6.3 Costo del envasado del café tostado

ENVASADO DEL CAFÉ TOSTADO	VALORES	UNIDADES
GRAMOS DE CAFÉ QUE INGRESAN	50.400	GRAMOS
CANTIDAD DE DOSIS DE 250 GR	201	BOLSAS
CAPACIDAD	150,00	BOLSAS/HORA
TIEMPO DE DOSIFICADO DEL CAFÉ TOSTADO	1,34	HORA
MOTOR 1	0,10	kw
COSTO DE KW/H	0,12	USD

COSTO DE ENERGIA ELECTRICA MOTOR	0,01	USD
PAGO PERSONAL PARA LLENADO	16,64	USD
PAGO PERSONAL PARA SELLADO	tarea se hace entre el proceso de tostado	USD
NUMERO DE BOLSAS DE 250 GRAMOS	201,00	BOLSAS
COSTO DE BOLSAS DE 250 GRAMOS	0,45	USD
cinta stick	0,02	USD
COSTO ETIQUETA	0,10	USD
COSTO DE MANTENIMIENTO POR DOSIFICADORA Y SELLADORA	50,00	USD
DEPRECIACION DEL EQUIPO DOSIFICADOR	25,64	USD
COSTO TOTAL	92,86	USD
COSTO POR UNIDAD DE CAFÉ EMPACADO DE 250 GR	0,46	USD

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por ASPROINCAM

Los 50,40 kg se transforman en 50.400 gramos de los cuales se fabricarían 201 bolsas de 250 gramos a un coste por unidad de 0,46 centavos de dólar.

A continuación, se detalla el coste unitario de producción de las bolsas de 250 gramos:

Tabla 6.4 Costo unitario de la bolsa de 250 gramos de café oro tostado

COSTO DEL PROCESAMIENTO DE 60 KG CAFÉ ORO	186,49	USD
TOSTADO	71,29	USD
ENVASADO Y ETIQUETADO	92,86	USD
DEPRECIACION DE LA INFRAESTRUCTURA	26,40	USD
COSTO TOTAL DIRECTO	377,04	USD
UNIDADES OBTENIDAS	201,00	BOLSAS
COSTO UNITARIO CAFÉ ORO TOSTADO (EMPAQUE DE 250 GR)	1,88	USD

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por ASPROINCAM

Se incluye el coste total de cada proceso y se incluye la depreciación de la infraestructura, por lo que se obtiene el coste unitario en la presentación de 250 gramos en \$1,88 dólares.

Partiendo del costo de producción, se estimará los gastos de administración y comercialización hasta el país de destino, los cuales no deberán sobrepasar del 20% del

precio de venta, para obtener el margen de beneficio esperado, el cual la empresa desea que sea de un 30%. Los costes de logística hasta el país de destino se establecerán de acuerdo con el incoterm que se negocie con cada cliente.

En cuanto a los factores externos se realizará análisis de precios de las principales marcas de cafés de especialidad que se ofertan en Finlandia, de manera que el precio de introducción de “EcuRoast” sea competitivo como un producto nuevo.

Los precios de las principales marcas de café tostado de especialidad en Finlandia oscilan entre:

Tabla 6.5 Precios de las principales marcas de café de especialidad en Finlandia

Marca	Presentación	Rango de precios	Fuente
KAFFA ROASTERY	Bolsas de 250 gramos	9,50 euros	https://www.kaffaroastery.fi/kauppa/
CAFETORIA	Bolsas de 250 gramos	6,90 a 14 euros	https://cafetoria.fi/product-category/coffees/
JOHAN & NYSTROM	Bolsas de 500 gramos	17,50 a 18 euros (el precio de bolsas de 250 gr sería 8,75 a 9 euros)	https://johanochnystrom.fi/shop/kahvi/uodatinkahvipavut

Fuente: Elaboración propia con datos de distintas páginas web

Tomando como referencia los precios de la competencia, el precio de introducción de “EcuRoast” podrá oscilar entre los 7,00 y 8,00 euros para estar competitivo en el mercado.

6.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

La elección del canal de distribución es esencial sobre todo en un nuevo país, ya que dependiendo del método de entrada el nivel de riesgo y control varía (Pla Barber & León Darder, 2004). En este caso se realizará a través de la exportación directa a una tienda especializada en café, té, máquinas y equipos de café. La empresa a la que se le venderá “EcuRoast” en Finlandia es Kaffecentralen, la cual es especializada en cafés y cafeteras de alta gama. Tiene un almacén y oficinas B2B en Lauttasaari, y dos tiendas en Helsinki donde ofrecen una amplia selección de granos de café, té y equipos para baristas, a su vez ofrecen el servicio de cafetería en sus tiendas, por los que los clientes pueden degustar de las distintas tazas de café, antes de realizar la compra del producto para llevarlo a casa, también realizan sus ventas a través de su página web con envíos a todo el país. (Kaffecentralen.com, 2019).

Actualmente representan a las siguientes marcas, todas cuidadosamente seleccionadas para cumplir con los criterios de calidad y contribuir a una cartera diversa de diferentes tipos de mezclas:

Ilustración 6.3 Marcas de café comercializadas en Kaffecentralen

	MOAK <ul style="list-style-type: none"> •Café tostado italiano, es uno de los socios más antiguos, con una gama de excelente espresso y café de filtro •Presentación de 1 kg €16,85 - €18.25
	MONTERIVA <ul style="list-style-type: none"> •Compañía sueca, pero el café es tostado en Italia •Presentación 500 gramos €10,40 - €19,55
	PURO <ul style="list-style-type: none"> •Pertenece a los tostadores Miko, fundado en 1801. Puro Coffee se dedica a valores sostenibles, y todos sus productos tienen certificación Fairtrade. •Presentación 250 gramos y 1 kg €6,30 y €26,75
	MOKAFLO <ul style="list-style-type: none"> •Pequeña tostadora italiana ubicada en Florencia. •Presentación 1 kg € 32,90
	ROST & Co. <ul style="list-style-type: none"> •Micro tostador ubicado en Lattasaari, Helsinki. El tostador se centra en el café de alta calidad y está muy dedicado a una línea de producción transparente. •Presentación 250 gramos (€8,60 - €10,50) de 1 kg (29,40 - 33,45)
	CAFFÈ PASKA <ul style="list-style-type: none"> •Es un café napolitano tradicional. Es fuerte y con cuerpo, y es uno de los productos más populares. •Presentación 500 gramos €13,90

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la página web de Kaffecentralen

Para que “EcuRoast” sea competitiva se deberá enfocar en los factores de diferenciación como los atributos del producto generando un valor agregado en su presentación, también personalizando el servicio con el cliente en este caso con Kaffecentralen, se fabricará el producto de acuerdo con su requerimiento como los distintos grados de tueste, a su vez se establecerán acuerdos comerciales fijando el volumen de unidades, plazos de entrega, términos de pago y el margen de beneficio.

6.4. PLAN DE COMUNICACIÓN

Para el plan de promoción y comunicación del producto en el exterior en la etapa de introducción y crecimiento se implementarán estrategias enfocadas a resaltar los aspectos diferenciadores del producto y aquellos que le agregan valor:

- Mejorar el diseño de la página web con opciones de idiomas castellano e inglés, agregando secciones acerca del origen del café, el proceso artesanal que la

empresa utiliza, las variedades de café, y tener una mayor presencia en redes sociales con el fin de lograr mayor captación de clientes potenciales.



- En el canal de distribución se enviará material publicitario para tener un stand en el que se promocionará el producto, los medios publicitarios se enfocarán en resaltar los atributos del producto, su procedencia, la producción artesanal y una breve historia del origen de la asociación de caficultores.
- Envío de muestras de productos a distintas cafeterías y tiendas especializadas, este será el primer acercamiento que tendrán del producto para que pueda ser catado y valorar su calidad con el objetivo de que sea de su aceptación y decidan realizar un primer pedido.
- Asistir a ferias nacionales e internacionales para generar visibilidad a la marca y al producto y tener un mayor contacto con los potenciales clientes, la presencia en las ferias se llevará a cabo con el apoyo de entidades gubernamentales como el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la provincia de Manabí a través del proyecto de Reactivación de la caficultura ecuatoriana y cacao nacional fino de aroma (Rcecnfa).
- Promocionar las ventas desde origen a través de la contratación de un vendedor bilingüe que se encargará de contactar a las distintas cafeterías y tiendas especializadas a través de correo electrónico y llamadas telefónicas.

7. EJECUCIÓN Y CONTROL

En este apartado se detallará las acciones para cada estrategia del marketing mix, así como el cronograma de actividades durante el primer año y el presupuesto por cada una de ellas.

A continuación, se detalla el presupuesto del plan de marketing para el primero año:

	2019	2020													
Actividad	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic	Responsable	Cantidad Presupuesto
PRODUCTO															
Diseño de la etiqueta y marca														El administrador contrará los servicios de un diseñador gráfico	\$ 30,00
Registro de la marca y etiqueta en el IEPI														Encargado del área Comercial	\$ 250,00
PRECIO															
Establecer alianzas con los proveedores para reducir precios en los insumos que afecten directamente el coste del productor														Administrador junto productores	\$ -
Revisar trimestralmente la variación de precios de venta de la competencia														Encargado del área Comercial	\$ -
DISTRIBUCIÓN															
Realizar acuerdos comerciales con las tiendas especializadas en Helsinki como kaffecentralen para comercializar el producto, sobre el PVP se negociará el 20% de margen para el distribuidor														El administrador y encargado del área Comercial	
Colocar material POP en las tiendas especializadas en Helsinki														La empresa junto con el importador	\$ 1.500,00
PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN															
Mejorar el diseño de la página web y tener mayor presencia en las redes sociales														Contratar los servicios de un diseñador de páginas web	\$ 1.500,00

2019		2020												Responsable	Cantidad Presupuesto
Actividad	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic		
Envío de muestras de producto a distintas cafeterías y tiendas especializadas en Helsinki														Encargado del área Comercial	\$ 1.000,00
Asistencia a ferias nacionales e internacionales para generar visibilidad a la marca y al producto														Junta Directiva	\$ 5.000,00
Contratación vendedor bilingüe para contactart a las cafeterías y tiendas especializadas														Administrador	\$ 12.000,00
							TOTAL PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING								\$21.280,00

Fuente: Elaboración Propia

El presupuesto del plan de marketing para el primer año es de \$ 21.280,00 dólares, se está considerando en las acciones de producto el coste por el diseño de la marca y la etiqueta ya que son diferentes a la que se comercializa localmente, a su vez se deberá incurrir en el gasto por registrar la nueva marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), también se está tomando en consideración el gasto por el material publicitario que se enviará a las tiendas especializadas para promocionar el producto por \$1.500 dólares. Sin embargo la mayor parte de las acciones a realizar que requieren de inversión son las detalladas en las estrategias de promoción y comunicación, ya que lo que se busca en la etapa de introducción es darle visibilidad a la marca y a la empresa por tal motivo se requiere de presencia en la web y redes sociales, así como que los posibles clientes potenciales conozcan del producto y al estar en otro país el envío de muestras es necesario, aproximadamente el costo del flete por Courier para enviar muestras de 2 kg es de \$150,00 dólares y también se considera gastos de aduana en destino, por lo que se estima \$200,00 dólares por envío y en el primer año se pretende realizar 5 envíos. Para la actividad de asistir a ferias nacionales e internacionales se está considerando 2 ferias al año, una nacional que es “La Taza Dorada” organizada por la Asociación Nacional de Exportadores de Café de Ecuador (ANECAFE), el cual es un evento que ayuda a posicionar el café ecuatoriano de especialidad y la segunda es la Feria Gastronómica que realizan en Helsinki, por lo que se estima un gasto de \$5.000 dólares por la inscripción, gastos de viaje y viáticos y por último el gasto de mayor peso sería la contratación de un vendedor bilingüe que sea de contacto con las cafeterías y tiendas especializadas en el exterior, será el encargado de concretar nuevos negocios.

En cuanto a mecanismos de control se realizará revisiones periódicas de avances, estas revisiones deberán evaluar la aplicación de las acciones, así como también los resultados esperados, y tomar las acciones preventivas y/o correctivas en caso de que sea necesario. De igual manera se establecerán indicadores que permitirán medir las acciones realizadas, entre ellos se detallan:

- Frecuencia de compra: Número de pedidos realizados por importador (cliente)
- Coste de Adquisición del Cliente (CAC): Lo que la empresa gasta en adquirir un nuevo cliente, se calcula tomando el coste total de marketing y ventas por un periodo de tiempo determinado y se divide entre el número de clientes nuevos que tengas en ese mismo periodo.
- Cuota de mercado: Ventas totales de la empresa/ventas totales del mercado.

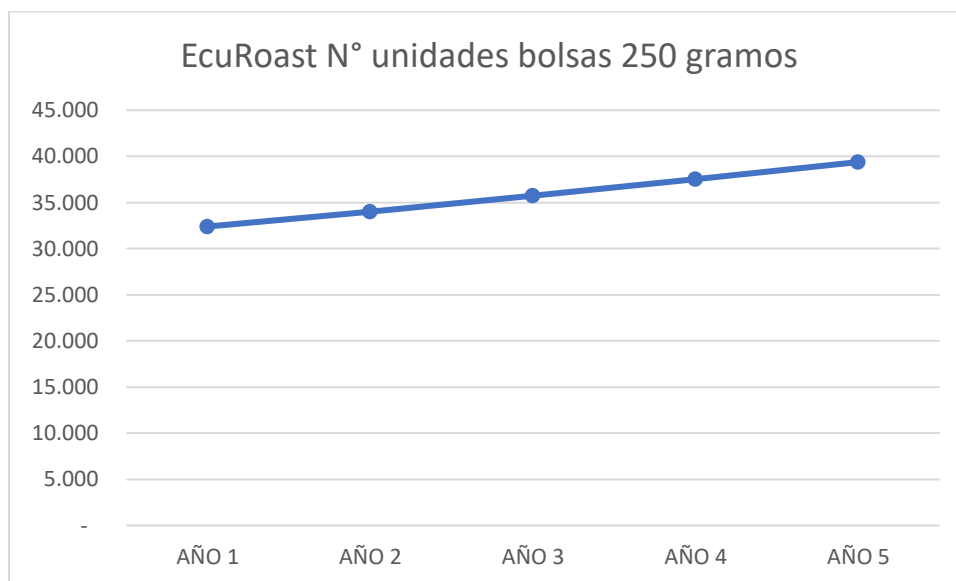
Pronóstico de ventas

Para realizar la estimación en ventas se ha tomado como base el número de unidades que la empresa vende localmente al mes en la presentación de 200 gramos la cual es de 1800 unidades, por lo que se estima duplicar ese valor para su venta en el exterior en el primer año y se proyecta incrementar las ventas en un 5% cada año en el horizonte de 5 años.

Por lo que para el año 1 se estima vender 32.400 unidades de 250 gramos.

La proyección de unidades para la venta por el horizonte de 5 años se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico 7.1 Proyección de unidades para la venta



Fuente: Elaboración propia

Si para el primer año se fija un PVP de introducción a 7,50 euros, descontando el margen del distribuidor del 20%, el precio de ASPROINCAM sería de 6,00 euros por lo que generaría ingresos por venta de 194,400 euros.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ASPROINCAM es una micro Pyme de reciente creación que actualmente comercializa sus productos a nivel provincial en Ecuador, a pesar de sus bajos recursos financieros y producción limitada la empresa cuenta con grandes oportunidades de ingresar a nichos de mercados de café de especialidad ya que su producto posee características y atributos que lo hacen muy atractivo en países donde la cultura de beber café forma parte de su día a día.

El objetivo del trabajo fue de realizar una propuesta de plan de marketing internacional para que la empresa pueda posicionar su producto café oro tostado como producto terminado en el extranjero. Primero, para el éxito de la empresa en el exterior había que elegir el país de destino para lo cual se utilizó como referencia el consumo de café per cápita a nivel mundial, del ranking de los 20 países que más lo consumen, se escogió: Finlandia, Suecia y Alemania. Para saber cuál era el país ideal se recopiló datos e información sobre el entorno general con las distintas dimensiones económicas, político-legal y sociocultural, y el entorno específico en el que se analizó la industria con las fuerzas competitivas de Porter, una vez analizados se han plasmado en el perfil estratégico del entorno todos esos datos, para encontrar las amenazas y oportunidades que presenta cada uno de los entornos.

En base a la investigación realizada, el mejor país para iniciar el proceso de internacionalización de la empresa es Finlandia; con una economía la cual ha tenido un crecimiento continuo en los últimos años, la renta de la población es media-alta por lo que tienen un elevado poder adquisitivo, siendo un país muy competitivo, líder en el sector de tecnologías, adicional cuenta con una población altamente educada, teniendo un 100% de tasa de alfabetización y lo que más se tomó cuenta para su elección fue que es líder en el consumo per cápita de café en el mundo con 12 kg al año, hay un creciente interés por el consumo de café orgánico y de especialidad por lo que es el nicho de mercado perfecto para el ingreso de ASPROINCAM. Por último, se procedió a formular la estrategia de internacionalización que le sería más conveniente a la empresa en este nuevo mercado, la cual fue una estrategia multidoméstica, que aunque el nivel de eficiencia en costes es menor, tiene un mayor grado de adaptación en los mercados por lo que de acuerdo a lo estudiado acerca de los gustos y preferencias de los consumidores y de lo que para ellos predomina la calidad ante el precio, la compañía puede sacarle una mayor rentabilidad adecuando su producto a este nicho específico.

Una vez seleccionado el país de destino, la estrategia de internacionalización y método de entrada, se procedió a plantear los objetivos y las estrategias de marketing las cuales se desarrollaron a través del marketing mix, el cual fue enfocado en los factores de diferenciación que posee el producto y el servicio que la empresa proporcionaría a sus potenciales clientes, se resaltaron los atributos del producto y se escogió el canal de distribución que iba acorde a ellos el cual fue las tiendas especializadas de café como Kaffecentralen, la cual comercializa marcas de café premium y de especialidad de países como Italia y Suecia, a su vez se detalló las tácticas para promocionar el producto desde origen como en el lugar de destino. Por último, se desarrolló el presupuesto del plan de marketing para el primer año con el cronograma de actividades e indicadores de gestión que ayudarán a medir su cumplimiento.

Como se indicó el objetivo de este trabajo fue realizar una propuesta de un plan de marketing para que la empresa pueda promocionar su producto en el exterior, la viabilidad del mismo requeriría otro análisis que sería para futuro en el cual se necesitaría mayor

información por parte de la empresa, la cual también para el desarrollo de este trabajo fue limitada.

En cuanto recomendaciones para que este proyecto pueda salir a flote es necesario que ASPROINCAM busque financiación externa, ya sea privada a través de un socio externo que aporte capital o mediante la banca, de manera que puedan financiar el plan de marketing planteado, crecer y aumentar su producción manteniendo siempre la calidad del producto, invertir en las certificaciones necesarias como Q Grade y Fairtrade para tener un grado más de competitividad y de esa manera poder expandirse en otros mercados donde también se encuentran oportunidades para este producto en particular.

A su vez, también se recomienda una mayor dedicación en la formación de los talentos involucrados en la administración y operación de la empresa, a fin de propender una mejor gestión empresarial a nivel nacional e internacional.

9. BIBLIOGRAFÍA

Alpízar, M., 2017. *Mapeo General de Finlandia*.

Disponible en:

<http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Mapeo%20General%20de%20Finlandia%20VF%20LOGUISTICA.pdf>

Ansoff, I., 1957. *Estrategia Empresarial*. s.l.:s.n.

CBI Centro para la Promoción de Importaciones de países en desarrollo, 2017.

Exportando café a Finlandia.

Disponible en: <https://www.cbi.eu/market-information/coffee/finland>

CBI, 2018. *¿Cuál es la demanda de café en Europa?*

Disponible en: <https://www.cbi.eu/market-information/coffee/trade-statistics/>

Centro de Comercio Internacional ITC, 2019. *Los Mercados del café-La Unión Europea*.

Disponible en: <http://www.intracen.org/guia-del-cafe/los-mercados-del-cafe/La-Union-Europea%E2%80%93Un-breve-resumen/>

Curtet, P., 2015. *Finlandia ama el café*.

Disponible en: <https://finland.fi/es/arte-y-cultura/finlandia-ama-el-cafe/>

Datosmacro, 2018. *Alemania: Economía y demografía*.

Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania>

Datosmacro, 2018. *Economía de Finlandia*.

Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/finlandia?anio=2018>

Datosmacro, 2018. *Índice de Percepción de la Corrupción*.

Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion>

Datosmacro, 2018. *Países Unión Europea Expansión/Datosmacro.com*.

Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-europea>

Datosmacro, 2018. *Suecia: Economía y demografía*.

Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/suecia>

DW.com, 2006. *Alemania: Estructura federal*.

Disponible en: <https://www.dw.com/es/estructura-federal/a-2226884>

El Comercio, 2017. *Alemania, socio comercial clave de Ecuador*.

Disponible en: <https://www.elcomercio.com/actualidad/alemania-ecuador-comercio-union-europea-exportaciones.html>

El Comercio, 2018. *9000 productores apuestan por el café*.

Disponible en: <https://www.elcomercio.com/actualidad/productores-apuestan-cultivos-cafe-variedades.html>

El Universo, 2019. *Finlandia, primer consumidor mundial per capita de café, se fija en Ecuador*.

Disponible en: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/27/nota/7396665/cafe-ecuatoriano-atrae-mercado-finlandes>

elEconomista.es, 2018. *Suecia quiere volver a ser grande otra vez con más impuestos y Estado de Bienestar.*

Disponible en: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/8973936/03/18/Suecia-quiere-volver-a-ser-grande-otra-vez-con-mas-impuestos-y-Estado-de-Bienestar.html>

Europa.eu, 2019. *Unión Europea.*

Disponible en: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/sweden_es

Filgueira, B., 2018. *Infobae: Café de especialidad: nueve propuestas para disfrutar una experiencia sensorial única.*

Disponible en: <https://www.infobae.com/tendencias/2018/05/18/cafe-de-especialidad-nueve-propuestas-para-disfrutar-vivir-una-experiencia-sensorial-unica/>

Gobierno de Manabí, 2019. *Gobierno de Manabí.*

Disponible en: <http://www.manabi.gob.ec/datos-manabi/parroquias>

Gómez, S., 2018. *Países consumidores de café ¿Donde se bebe más café?.*

Disponible en: <https://quecafe.info/paises-consumidores-de-cafe-top-10/>

Gómez, S., 2019. *¿Cómo se determina la calidad del café?.*

Disponible en: <https://quecafe.info/como-se-determina-la-calidad-del-cafe/>

International Trade Center, 2019. *El comercio mundial del café-Conversiones y estadísticas.*

Disponible en: <http://www.intracen.org/quia-del-cafe/el-comercio-mundial-del-cafe/Conversiones-y-estadisticas/>

Kaffecentralen.com, 2019.

Disponible en: <https://www.kaffecentralen.com/meistae?lang=en>

Kotler, P. & Keller, K., 2006. *Dirección de Marketing.* Décimo Segunda ed. s.l.:Pearson Educación.

Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia, 2008. *Exportar a Finlandia.*

Disponible en:

https://www.academia.edu/22565060/Exportar_a_Finlandia_MINISTERIO_DE_ASUNTOS_EXTERIORES_DE_FINLANDIA_FINNPARTNERSHIP

OECD, 2019. *Better Life Index.*

Disponible en: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/sweden-es/>

Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2019. *Ficha País Suecia.*

Disponible en:

http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/SUECIA_FICHA%20PAIS.pdf

Pla Barber, J. & León Darder, F., 2004. *Dirección de Empresas Internacionales.* Madrid: Pearson Educación S.A..

Portal Santander Trade, 2018. *CIFRAS DEL COMERCIO EXTERIOR EN ALEMANIA*. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/cifras-comercio-exterior>

Portal Santander Trade, 2018. *FINLANDIA: EMPAQUES Y NORMAS*. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/finlandia/empaques-y-nomas>

Portal Santander Trade, 2018. *FINLANDIA: LLEGAR AL CONSUMIDOR*. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/finlandia/llegar-al-consumidor>

Portal Santander Trade, 2018. *FINLANDIA: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/finlandia/politica-y-economia>

Portal Trade Santander, 2019. *SUECIA: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/suecia/politica-y-economia>

Porter, M., 2009. *Estrategia Competitiva*. s.l.:Ediciones Pirámide.

PROECUADOR, 2018. *Ficha Técnica de Alemania*. Disponible en: <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-alemania/>

PROECUADOR, 2018. *Ficha Técnica de Suecia*. Disponible en: <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-suecia/>

PROECUADOR, 2018. *Incremento del consumo de bebidas energéticas con alto contenido de cafeína continúa en Suecia*. Disponible en: <https://www.proecuador.gob.ec/incremento-del-consumo-de-bebidas-energeticas-con-alto-contenido-de-cafeina-continua-en-suecia/>

Rodríguez, A. & Munuera, J. L., 2007. *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.

Swisscontact, 2016. *Manual básico de buenas prácticas para el tostado de café*. Disponible en: https://www.swisscontact.org/fileadmin/user_upload/COUNTRIES/Ecuador/Documents/Content/ManualTuesteCafe.pdf

The Telegraph, 2017. *Mapped: The countries that drink the most coffee*. Disponible en: <https://www.telegraph.co.uk/travel/maps-and-graphics/countries-that-drink-the-most-coffee/>

UK Trade & Investment (UKTI), 2012. *Doing Business in Sweden*. Disponible en: <http://www.iberglobal.com/index.php/contenidos/materiales-de-referencia/omc-y-marco-internacional/963-guia-de-negocios-en-suecia>